

إدارة حملات العلاقات العامة وتخطيطها



بسم الله الرحمن الرحيم

(وَاللَّهُ أَخْرَجَكُم مِّن بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۙ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ**)** [النحل:78]

صدق الله العظيم

توطئة

تتبوأ نشاطات العلاقات العامة موقعاً رفيعاً من الهياكل التنظيمية للعديد من المنظمات الناجحة في العالم، حيث أن العلاقات العامة بحد ذاتها تمثل واجهة المنظمة الداخلية والخارجية على العالم.

والواقع المؤلم أن الكتابات في مجال العلاقات العامة رغم أهميته نادرة جداً، وإن وجدت فإن معظمها يميل إلى النظرية أكثر من التطبيق. فالعلاقات العامة نشاط تطبيقي تحكمه أسس ومبادئ ومفاهيم معينة، وهو يحتاج لديمومته كنشاط إلى قدر من التخطيط والتنظيم لبرامجه وحملاته.

يأتي هذا الكتاب ليسهم في تعريف المنظمات والأفراد بأساسيات تخطيط وتنظيم برامج العلاقات العامة وحملاتها. يتناول الفصل الأول مدخلاً مبسطاً وواضحاً للعلاقات العامة من حيث المفهوم والفلسفة وممارسات الأعمال الفضلى. فالفصل يتطرق إلى جملة من المواضيع الأساسية التي لا بد من الإلمام بها أولاً قبل البدء بعملية تخطيط برامج العلاقات العامة وتنظيمها مثل: دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة ، ونطاقها ، ووظائفها وأساليب نجاحها.

وفي الفصل الثاني نستعرض مفهوم التخطيط وآلياته وأبعاده في مجال الإدارة والعلاقات العامة ، حيث نركز على أهمية التخطيط وتحديد الأهداف ، والقائمين على التخطط ، والتخطيط الاستراتيجي، ومستويات التخطيط ومقوماته ومبادئه، بالإضافة إلى تسليط الضوء على خطوات التخطيط وأنواع الخطط.

أما في الفصل الثالث، فإننا سنركز على تخطيط برامج العلاقات العامة وحملاتها، حيث نتطرق إلى أهمية التخطيط في مضمار العلاقات العامة، ومزايا ومدافع التخطيط في مضمار العلاقات العامة، والمتطلبات المسبقة لنجاح التخطيط في هذا المضمار الحيوي. بالإضافة إلى ذلك ، فقد أفردنا قسماً في الفصل لتسليط الضوء على الخطوات الرئيسية في تخطيط برامج العلاقات العامة ، وأنواع التخطيط في هذا المضمار.

وجاء الفصل الرابع ليكون بمثابة دليل عملي يمكّن المنظمات من تنظيم برامج العلاقات العامة وحملاتها يشكل فعال بما يحقق الأهداف المنشودة. وفي هذا الفصل يتم التطرق إلى إلى تعريف التنظيم، وتسليط الضوء على طواته ومبادئه، بالإضافة إلى ربط التنظيم بالتنسيق لأهمية ذلك في نجاح برامج العلاقات العامة وحملاتها.

أمل أن أكون قد وُفقت في عملي المتواضع هذا، وأشهد أنني قد أكون قد أخفقت في جوانب قدر تعلق الأمر بشمولية الاستعراض والشرح والإرادة .. إلا أن الكمال لله وحده.

ومن الله نستمد التوفيق

الدكتور

بشير العلاق

المحتويات

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

الفصل الأول

مدخل إلى العلاقات العامة

تقديم:

قبل الحديث عن أساليب تخطيط برامج وحملات العلاقات العامة، تقتضي الضرورة تسليط الضوء على العلاقات العامة كنشاط إبداعي خلاق، وتوضيح ماهية العلاقات العامة. ودوافع الاهتمام بها، ونطاقها ووظيفتها، وغيرها من الموضوعات ذات الصلة المباشرة والغير مباشرة بالعلاقات العامة.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن تزايد الاهتمام بالعلاقات العامة يعود لأسباب عديدة في مقدمها الوعي المتنامي لدى جماهير المنظمة على الصعيدين الداخلي والخارجي بأهمية الحصول على معلومات وبيانات من المنظمات تسهم في تعزيز مواقعهم كمشترين للسلع أو منتفعين بالخدمات. ومما ضاعف من أهمية العلاقات العامة في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء اتساع نطاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي جعلت عملية الحصول على البيانات والمعلومات أمراً سهلاً للغاية ، علاوة على الكثير من القوانين والتشريعات التي صدرت في العديد من بلدان العالم وجعلت الحصول على المعلومات حقاً من حقوق الأفراد.

وسنناقش في هذا الفصل التمهيدي المواضيع التالية:

1. العلاقات العامة: المفهوم والأهمية.
2. دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة.
3. تعريف العلاقات العامة.
4. العلاقات العامة وجماهير المنظمة.
5. نطاق وظيفة العلاقات العامة.
6. برنامج العلاقات العامة.
7. الوظائف الأساسية لجهاز العلاقات العامة.

وسنختم الفصل بمجموعة من الأسئلة التطبيقية لأغراض المناقشة.

العلاقات العامة

المفهوم والأهمية:

لقد تزايدت أهمية العلاقات العامة في منشآت الأعمال والمنظمات على اختلاف أنواعها. ويرجع ذلك إلى تعاظم أهمية الرأي العام وكسب ثقة الجمهور في نجاح أي منشأة أو منظمة بصرف النظر عن نوع نشاطها. كما يرجع ذلك إلى نمو شعور الإدارة بمسؤوليتها الاجتماعية وضرورة أخذ وجهة النظر العامة كتغير رئيسي مؤثر عند اتخاذ قراراتها.

دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كنشاط إداري متخصص يحظى باهتمام الإدارة العليا في معظم المشروعات. ويلاحظ أن هذه العوامل متداخلة في طبيعتها وتأثيرها على تزايد أهمية هذا النشاط.

ومن أبرز هذه العوامل الآتي:

1. **الثورة الصناعية وظهور الإنتاج الكبير:**

أدى ظهور الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر إلى تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه. فنتيجة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية ودراسات الوقت والحركة أمكن التغلب على مشكلة ندرة عوامل الإنتاج وظهرت الصناعات الضخمة التي اجتذبت آلاف العمال وملايين المستهلكين. فظهرت مشاكل في العلاقات بين صاحب العمل (المتمثل في مجلس الإدارة) والعمال داخل هذه المصانع. وقد صاحب هذا التطور تكوين نقابات العمال للدفاع عن مصالحهم تجاه الإدارة العليا، وقامت الإضرابات من وقت لآخر احتجاجاً على سوء المعاملة حيناً والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل أو نظم للدفع تتناسب مع الجهد المبذول ومن ثم زاد ضغط الرأي العام لإنصاف العمال وتلبية مطالبهم. ولهذا ظهرت أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال (الجمهور الداخلي) لشرح وجهة نظر المنظمة فيما يتعلق بسياساتها وإجراءاتها.

ومن الناحية الأخرى أدى ظهور الإنتاج الكبير والوفير إلى تباعد المسافة بين المنتج والمستهلك واشتراك مجموعات من الأفراد أو المنظمات (وسطاء) لتسهيل توافر السلع لدى المستهلكين. وأدى ذلك إلى تزايد عدد الجماهير المتصلة بالمنظمات وأهمية وجود علاقات طيبة معهم تؤدي في النهاية إلى إرضاء هذه المجموعات وتحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت.

2. **تزايد المنافسة**

ازداد المعروض من المنتجات عن حجم الطلب عليها وتحول السوق من سوق بائعين (قلة المعروض من سلعة أو خدمة معينة بالنسبة للطلب عليها) إلى سوق مشترين (زيادة المعروض السلعي على الطلب الفعلي).

وقد نتج عن هذا التطور زيادة حدة المنافسة بين الشركات في محاولة فرضاء المستهلك وإشباع رغباته. ولم تقتصر المنافسة على الشركات فقط بل امتدت إلى الصناعات المختلفة. فمثلاً أصبح هناك منافسة بين الصناعات الكيماوية وصناعة المنسوجات نتيجة لإنتاج الألياف الصناعية وبين صناعة الورق والزجاج والبلاستيك وخاصة في مجال التعبئة والتغليف وبين صناعات البلاستيك والصلب بالنسبة لعدد كبير من المنتجات.

وقد أدت هذه المنافسة إلى الاهتمام بإرضاء وتلبية احتياجات ورغبات المستهلكيم كأحد المجالات الأساسية لأي منظمة. – وأخذها في المقام الأول عند وضع وإعداد خطط المشروع.

وبدأت الشركات المختلفة بإقامة علاقات طيبة مع جماهير الشركة المتصلة بها وجماهير الرأي العام لمحاولة كسب تأييد وثقة هذه الجماهير والعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للشركة في عيون الجماهير مقارنة بالشركات الأخرى. كل هذه الأسباب مجتمعة أدت إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كإحدى وظائف الإدارة المتخصصة والتي تسعى إلى بلوغ هذه الأهداف.

3. **تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام**

أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم والثقافة بين فئات المجتمع المختلفة إلى تزايد الحاجة إلى المعلومات الصحيحة وإلى مزيد من التفسيرات والإيضاحات المتعلقة بالقرارات، والسياسات التي تتبعها المنظمة على مستوى الوحدة الاقتصادية والقرارات والسياسات الخاصة بالدولة على مستوى المجتمع بأكمله.

فعلى مستوى المنظمة، أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم إلى زيادة احتياجه إلى المعلومات الكاملة الخاصة بالمنتج. وظهرت العديد من الجمعيات للمحافظة على مصالح المستهلكين وحماية حقوقهم ورفض التعامل مع الشركات التي تبين أنها لا تعمل نحو إشباع رغبات واحتياجات المستهلكين إذ تقوم بإمدادهم بمعلومات خاطئة عن منتجاتها سواء من خلال الإعلان أو البيانات المدونة على غلاف السلعة.

ومن هنا ظهرت أهمية دور العلاقات العامة في بناء جسر من الثقة والتفاهم بين المنظمة وجماهيرها وشرح أبعاد أي قرار قد تتخذه بخصوص المنتجات التي تقوم بتقديمها.

وعلى مستوى الدولة ككل ، أدى تزايد الوعي السياسي وإنشاء النظم الديموقراطية إلى اهتمام الحكومات بالتأثير في الرأي العام سواء محلياً أو دولياً من خلال وسائل الإعلام المختلفة أو التنظيمات القائمة، ووجهت البحوث إلى دراسة أساليب التأثيرات والاستمالة، وتم إنشاء وحدات متخصصة لتحليل الرأي العام والتعرف على آراء الأفراد في القضايا والمشكلات المثارة لوضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات أو السياسات تجنباً للأزمات والاضطرابات.

4. **تطور وسائل الاتصال**

كان التطور الهائل الذي شهدته وسائل الاتصال الجماهيري مثل الإذاعة والتلفزيون والانترنت والوسائل المطبوعة أثره في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة، حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية أشبه ما يكون بقرية صغيرة. وكان ذلك سبباً من أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي، والحرص على كسب تأييد الرأي العام العالمي. وفي نفس الوقت انعكس هذا الاهتمام مرة ثانية على المجال الداخلي سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى المجتمع ككل.

5. **تزايد علاقات الاعتمادية**

إن العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والتنظيمات المختلفة أدت إلى خلق وزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة لعامة كفلسفة ووظيفة تحكم نشاط أي منظمة. فالأفراد في محاولاتهم لإشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية أصبحوا يعتمدون إلى حد كبير على تعاون الآخرين سواء أفراداً أو منظمات. فهم يعتمدون على المشروعات المختلفة ف توفير فرص العمل، وعلى المتاجر في توفير الطعام والملبس ، وعلى الحكومة لإمدادهم بالمنافع والحماية، وعلى النوادي لتحقيق الإشباع الاجتماعي، وعلى التنظيمات الدينية لتحقيق الإشباع الروحي. وهذه العلاقات ذات الطبيعة الاعتمادية أدى إلى بروز أهمية العلاقات الإنسانية في الحياة المعقدة.

تعريف العلاقات العامة

قبل اقتراح تعريف شامل للعلاقات العامة، نجد من الضروري تسليط الضوء على محتويات وأنشطة العلاقات العامة، من خلال تناول الاتجاهات المختلفة وأوجه التركيز في كل مجموعة من هذه المجموعات.

أولاً: العلاقات العامة فن تطبيقي

يرى عدد من الكتاب أن العلاقات العامة فن تطبيقي يقوم به الأخصائي لكسب الثقة وخلق التفاهم والرضا بين المنظمة وعملائها.

ثانياً: العلاقات العامة مهنة التأثير في الرأي

هذه المجموعة من التعاريفتركز على الجانب التأثيري للعلاقات العامة، فهي تعرض لها كمهنة ابتكار أسلوب منظم للتأثير في الرأي باستخدام الطرق المختلفة للاتصال ومهارات النشر والإعلان.

ثالثاً: العلاقات العامة كوظيفة اتصالات

يعلق البعض أهمية بالغة على هذا النشاط الاتصالي الذي تقدمه العلاقات العامة لجماهيرها الداخلية ويرونه ركيزة لأي نشاط خارجي إلى الجماهير النوعية. فالعلاقات العامة في نظر هذه المجموعة تبدأ من الداخل ولا بد من تنمية علاقات جيدة من جمهور العاملين قبل البدء في أي نشاط خارجي.

رابعاً: العلاقات العامة كوظيفة تخطيطية

تُعلق هذه المجموعة أهمية كبرى على الجانب التخطيطي في العلاقات، وترى أن الجو المناسب الذي تسعى العلاقات العامة إلى خلقه، وهذه الثقة التي تعمل البرامج على بنائها، وهذا التأييد الذي تتجه الأنشطة للحصول عليه، لا يمكن أن يتحقق إلا بالجهود الإدارية المركزة والمخططة إذ أن هذه البرامج نشاط مدروس وثمرة تفكير وبحث ودراسة للمشكلات. ويعلق أصحاب هذا التعريف أهمية بالغة على تقييم اتجاهات الرأي العام على اعتبار أن رسم السياسات ووضع الخطط والبرامج يرتكز على نتائج هذا القياس.

خامساً: العلاقات العامة كنشاط تسويقي

في الآونة الأخيرة ، ظهرت اتجاهات تدعو إلى أن تصبح العلاقات العامة نشاطاً من أنشطة التسويق داخل المنظمة، ويستند هذا الاتجاه على أن تنمية المنظمة لعلاقاتها مع الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية هو جزء من النشاط التسويقي، كما أن للعلاقات العامة في ظل هذا الاتجاه وظائف جديدة تسعى إلى تحقيقها لخلق فهم مشترك ومتبادر بين المنظمة وجماهيرها.

فيعرف (Laseley) ثلاثة أدوار للعلاقات العامة تطبق كل منها على الاحتياجات المحددة لجماهير المنظمة المختلفة وكذلك تطبق على كافة أنواع المنظمات. وهذه الأمور هي:

1. الاتصال مع جماهير المنظمة.

2. خلق تفاهم متبادل بين هذه المجموعات.
3. خلق صورة ذهنية جيدة للمنظمة في عيون جماهيرها.

ويضيف (Finn) مبدأ جديد للعلاقات العامة وهو المساهمة في تنمية مبيعات المنشأة حيث يرى أن وظائف العلاقات العامة تدور حول الآتي:

1. بناء سمعة وصورة ذهنية طيبة للمنشأة.
2. زيادة المبيعات.
3. جذب عاملين جدد للمنظمة من ذوي الكفاءات العالية.
4. تنمية شخصية عامة للشركة.

بعد هذا الاستعراض لمداخل العلاقات العامة من حيث المحتوى نقدم التعريف التالي للعلاقات العامة

العلاقات العامة هي النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها سواء داخلياً أو خارجياً من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية.

العلاقات العامة وجماهير المنظمة

بصفة عامة ، يمكن تقسيم جماهير المنظمة إلى جماهير داخلية (خاصة بالعاملين داخل المنظمة) وجماهير خارجية (تمثل الأطراف الخارجية المختلفة والتي لها تأثير على نشاط المنظمة).

وفي كلتا الحالتين فإن هدف المنظمة هو إقامة علاقات طيبة مع كل مجموعة من الجماهير المتصلة بها.

ويمكن تقسيم جماهير المنظمة من زاوية مدى التأثير الذي تحدثه هذه الجماهير على سياسات واستراتيجيات الشركة وأوجه نشاطها. وهناك أربعة أنواع رئيسية من هذه المجموعات، وهي:

1. مجموعة مهتمة بالشركة وتهتم بها الشركة في نفس الوقت نظراً لوجود مصالح مشتركة فيما بينها: ومنها المنظمات التي تمد الشركة باحتياجاتها المالية أو لها تأثير على ذلك كالبنوك وشركات الاستثمار والمساهمين الحاليين والمحتملين وبورصات الأوراق المالية.

2. مجموعات تهتم بها لشركة وقد لا تهتم هي بالشركة: ومنها الصحف ووسائل الإعلام المختلفة حيث يهم إدارة العلاقات العامة أن تبرز أوجه نشاط الشركة في هذه الوسائل وأن يكون للشركة انطباع إيجابي لدي الرأي العام عنها وعن منتجاتها وسياستها.

3. مجموعات تهتم بالشركة ولا ترحب بها الشركة: كالمستهلكين الذين يقاطعون منتجاتها هذا بالإضافة إلى الهيئات الحكومية والتشريعية التي تؤثر أعمالها تأثيراً كبيراً على النواحي الإنتاجية والتسويقية والتمويلية للشركة وقد لا تجد هذه التشريعات ترحيباً من الشركة أو تمثل قيوداً على نشاطها. ومن هنا يجب الاهتمام بتوطيد العلاقات الطيبة مع الهيئات والدفاع عن مصالح الشركات بصورة جماعية أمام المنظمات الحكومية والتشريعية.

4. المجموعات الخاصة بالمستلكين وبجمعيات الدفاع عن المستهلكين: والتي تقوم إدارة العلاقات العامة بجانب إدارة التسويق بدور إيجابي في خلق انطباع جيد لديهم عن طريق البرامج التي تخطط للتأير عليهم واستمالتهم لاستخدام سلع وخدمات المنظمة.

نطاق وظيفة العلاقات العامة

هناك اختلاف كبير بين الأكاديميين والممارسين حول ماهية الأنشطة التي تؤدى داخل إدارة العلاقات العامة. وقد يكون من المفيد أن نعرض لبعض آراء الكتاب في هذا الصدد.

يذهب العديد من الكتَّاب إلى أن هناك خمس وظائف أساسية للعلاقات العامة، وهي البحث والتخطيط والاتصال والتنسيق والتقويم.

أولاً: البحث:

ويقصد بالبحث تلك الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المنظمة سواء في الداخل أو الخارج وتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المختلفة بمقاييس إحصائية دقيقة.

ثانياً: التخطيط:

ويقصد به تخطيط ورسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمنظمة وذلك بتحديد الهدف والجماهير المستهدفة وتصميم البرامج الإعلامية وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانية وتوزيعها على الأنشطة.

ثالثاً: الاتصال:

ويقصد به القيام بتنفيذ الخطط المختلفة والاتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد وسائل الإعلام المختلفة والمناسبة لكل جمهوره والاتصال بالهيئات والأفراد في الخارج وقادة الرأي ومراكز المعلومات المختلفة.

رابعاً: التنسيق:

تقوم إدارة العلاقات العامة بالتنسيق بين أقسامها وبين الإدارات الأخري في المنشأة وذلك فيما يختص بالأنشطة التي تقوم بها وترتبط بهذه الإدارات بحيث تؤدي في النهاية إلى فعالية القيام بالنشاط.

خامساً: التقويم:

ويقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة والقيام بالإجراءات التصحيحية لضمان فعالية البرامج وتحقيقها لأهدافها.

ويؤكد كثير من كتاب العلاقات العامة، أن العلاقات العامة تقوم بمجموعة من الوظائف يمكن معالجتها من خلال ثلاثة محاور أساسية وهي:

أولاً : وظائفها بالنسبة للجمهور بصفة عامة

1. تعريف الجمهور بالمنظمة وإنتاجها أو خدماتها بلغة مبسطة بهدف الحصول على تأييد الجماهير للمنظمة وأنشطتها.
2. شرح سياسة المنظمة للجمهور، وإبلاغه بالتعديلات أو التغييرات التي تطرأ عليها بهدف قبوله بها والتعاون معها.
3. مساعدة الجمهور على تكوين رأي سليم وذلك من خلال تزويده بكافة المعلومات الصحيحة والصادقة ليكون رأيه مبنياً على أساس من الواقع والحقيقة.
4. التأكد من أن جميع المعلومات التي تنشر على الجمهور صحيحة وسليمة.
5. تهيئة جو صالح بين المنظمة والأفراد وبعضهم البعض داخل المنظمة.

ثانياً: وظائفها بالنسبة للمنظمة ككل:

1. تزويد المنظمة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.
2. حماية المنظمة ضد أي هجوم يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة عنها.
3. sj

ثالثاً: وظائفها بالنسبة لإدارة المنظمة :

1. إخبار الإدارة العليا للمنظمة برد فعل سياساتها بين فئات الجمهور المختلفة.
2. بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.
3. مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا والعكس.
4. تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الانسجام بين هذه الإدارات من ناحية وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي من ناحية أخرى.
5. تعمل كمستشار شخصي لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع مديري الإدارة العليا للمنظمة، وإسداء النصح للمسؤولين عن إصدار القرارات وتعديل السياسات.

برنامج العلاقات العامة:

يخطأ من يعتقد أن نشاط العلاقات العامة يحتاج إلى جهود بسيطة ومتواضعة. إن برامج العلاقات العامة باتت مطلوبة بإلحاح لتحقيق كثير من أهداف منشآت الأعمال. وتلعب العلاقات العامة في بعض منشآت الأعمال دوراً حاسماً وكبيراً في بلوغ الأهداف من عدمها. ولهذا فإن أي برنامج علاقات عامة ناجح يتطلب مقومات وعناصر أساسية لا بد من توافرها. ومن أبرزها الآتي:

1. **العاملون في منشأة الأعمال:**

إن العلاقات العامة تتطلب لأدائها بصورة فاعلة كادر من العاملين يتمتعون بحسن المظهر والملبس واللياقة، واللباقة والذكاء، وروح الدعابة، وحب المساعدة، واللمسات الإنسانية والإجتماعية الرفيعة. وتحاول كثير من منشآت الأعمال تدريب كادر خاص بالعلاقات العامة، يكون قدوة للعاملين الآخرين، ويكونوا جميعاً مرآة للمنشأة. فالجمهور يُكون انطباعاً عن المنشأة من خلال تعامله مع العاملين فيها. وعليه فإن من العناصر الأساسية لأي برنامج علاقات عامة فاعل توافر العدد الكافي والمُدرّب من العاملين الاجتماعيين الذين يتمتعون بالاحترام ويحملون المُثل والقيم والأخلاق الحميدة.

2. **موقع المنشأة ومظهرها العام:**

عندما تكون المنشأة في قلب الأحداث حيث الجماهير، فإن عملية الاتصال المزدوج بين المنشأة وجماهيرها تكون فاعلة. فالمنشأة التي تؤسس لها موطئ في مراكز الأعمال ومركز تواجد الجماهير

تكون أقرب إلى الجماهير من غيرها من المنشآت المعزولة.. كما أن الهيكل العمراني لبناء المنشأة وكذلك محتوياته من أثاث وتسهيلات وخدمات يعد ضرورياً جداً لتكوين انطباع جيد عنها في أذهان الجماهير ويجعل المنشأة متميزة عن غيرها من المنشآت التي لا تتوفر فيها مثل هذه الميزات النوعية.

3. **المسؤولية الاجتماعية:**

إن الحكم على مدى نجاح المنشأة ينبغي أن يكون من منطلق ما يتم فعله وليس ما يتم قوله. فالعلاقات الطيبة مع جمهور المنشأة الداخلي (العاملين) يعبر عنها بتقديم فرص عمل منتظمة بأجر عادل وظروف عمل مناسبة. والعلاقات الطيبة مع الجمهور الخارجي (المستهلكين مثلاُ) تنطوي على تقديم جودة عالية من السلع والخدمات التي تشبع رغبات المستهلكين بأسعار مقبولة وبوفرة في الأسواق. وكذلك الحال بالنسبة للمجتمع الأكبر، فيتم ذلك من خلال الإسهام في إقامة المدارس والمستشفيات وتمويل الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية والمساهمة في محاربة تلوث البيئة وغيرها.

4. **الانفتاح على المجتمع وخدمته:**

وذلك من خلال فتح أبواب المنشأة للجمهور لكي يتعرف على نشاطات المنشأة وكذلك المشاركة في المعارض الوطنية الإقليمية والدولية، وتقديم خدمات متميزة وتوسيع هذه الخدمات لتشمل أكبر شريحة ممكنة من شرائح المجتمع، والتعامل مع الجمهور بأمانة ونزاهة وإخلاص. أيضاً توفر المعلومات الدقيقة عن المنشأة للراغبين والمهتمين.

المراحل المختلفة لبرنامج العلاقات العامة

شأنه شأن أي برنامج يُراد له النجاح، فإن برنامج العلاقات العامة يمر بعدة مراحل، نوجزها بالآتي:

1. **مرحلة تحديد الأهداف:** حيث ينبغي تحديد أهداف العلاقات العامة بدقة ووضوح وبموضوعية عالية. أي تحديد ما ينوي نشاط العلاقات العامة تحقيقه على مدى زمني محدد.

2. **مرحلة تجميع وتبويب وتصنيف المعلومات والبيانات الخاصة بالبرنامج وتحليل هذه المعلومات.**

3. **وضع الخطة:** يتم وضع الخطة في ضوء الأهداف التي تم تحديدها والاتفاق عليها، وأيضاً في ضوء البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة. وينبغي أن تتضمن الخطة مراحل

التنفيذ والإجراءات والوسائل المتاحة ضمن جدول زمني محدد. وضروري جداً أن تكون الخطة مرنة وقابلة للتعديل عندد الضرورة.

4. **تنفيذ البرنامج:** حيث تقوم الأقسام والدوائر المعنية كل حسب اختصاصها بتنفيذ وإنجاح البرنامج الموضوع. وضروري جداً أن يتحقق التنسيق والتكامل في عملية التنفيذ.

5. **تقييم البرنامج:** من الضروري جداً متابعة البرنامج والعمل على تقييمه في مراحل مختلفة ، وذلك لتصحيح الأخطاء والانحرافات إن وجدت، للتأكد من أن البرنامج ونتائجه مطابقة للأهداف المرسومة، أو لتلافي أي انحرافات ما بين النتائج والأهداف.

الوظائف الأساسية لجهاز العلاقات العامة:

علاوة على الوظائف سابقة الذكر فإن جهاز العلاقات العامة يضطلع أيضاً بالوظائف التالية:

1. تخطيط برنامج العلاقات العامة للمشروع وتحديد السياسات والأعمال الواجب تنفيذها وخطوات هذا التنفيذ والتوقيت المناسب للتنفيذ ووسائله.

2. الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة المناسبة وتزويدها بالمعلومات والبيانات اللازمة والنشرات الإعلامية وإجراء البحوث والدراسات المختلفة في مجال العلاقات العامة.

3. نشر المعلومات الصادقة عن سياسات المنشأة ومنجزاتها وخططها المستقبلية وظروفها وذلك لإعلام الجماهير والإجابة عن أية أسئلة أو استفسارات خاصة لديهم.

4. العمل على تحسين علاقة المنشأة بجماهيرها الخاصة من عملاء وموظفين ومساهمين ومجتمع محلي ومنظمات حكومية وغيرها.

5. إحاطة الإدارية العليا للمنشأة بما تحدثه سياساتها وخططها وقراراتها من رد فعل من الجماهير التي تأثرت بهذه السياسات والقرارات وتقترح الحلول للتغلب على ما قد يكون هناك من مشاكل في العلاقات العامة.

6. دراسة وتحليل وقياس اتجاهات الرأي العام نحو المنشأة ، ووسائل التأثير في هذه الاتجاهات وتوجيهها.

7. تعبئة الجهود والطاقات البشرية بالمنشأة وبث روح الفريق والتعاون بينها بما يكفل رفع كفاءتها الإنتاجية وغرس قواعد السلوك القويم بين العاملين بما يكفل كسب ثقة الجماهير التي تتعامل معها المنشأة.

8. تحرير وإخراج الصحف والمجلات الخاصة بالمنشأة وإعداد النماذج الأخرى للاتصال الداخلي مثل أفلام الفيديو كاسيت وشرائح العرض المصورة والبرمجيات وغيرها.

9. تنظيم عقد المؤتمرات والندوات وإقامة المعارض أو الاشتراك فيها.

10. تنظيم الاستقبالات والزيارات والحفلات التي تقام في المناسبات الخاصة والعامة.

11. تخطيط الاتصالات الداخلية بين المستويات التنظيمية المختلفة والإشراف على الاتصالات الخارجية ومراقبة أثرها على ثقة الجماهير بالمنظمة.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية محدداً جوابك في مضمار الحيز المخصص لذلك.

السؤال الأول:

حدد بدقة أبرز أسباب تنامي دور العلاقات العامة في حياة الأفراد والمنظمات على اختلاف أنواعها. أعط أمثلة توضيحية.

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة توضيحية
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الثاني:

ناقش العبارة التالية مدعماً جوابك بالأمثلة والشواهد من الميدان.

"العلاقات العامة فن تطبيقي يصعب على أي شخص الإبداع فيه"

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة وشواهد من الميدان
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الثالث:

حدد أنواع الجماهير التي تكون للمنظمة علاقات معها، وما هو دور العلاقات العامة في تعزيز هذه العلاقات؟

أنواع الجماهير:

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

	أساليب تعزيز العلاقات مع الجماهير
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الرابع:

حدد أبرز الأدوار التي يقوم بها:

1. الاتصال.
2. التنسيق.

في دعم جهود جهاز العلاقات العامة. أعط أمثلة توضيحية.

الاتصال	التنسيق
1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10- 11- 12- 13-	1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10- 11- 12- 13-

	أمثلة توضيحية

✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الخامس:

ما هي أبرز الوظائف التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة لخدمة الجمهور بصفة عامة

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

السؤال السادس

حدد برنامجاً للعلاقات العامة لشركة الاتصالات الأردنية Orange

السؤال السابع:

ما هي أبرز المراحل التي يمر بها برنامج العلاقات العامة؟ حددها وادعم جوابك بالأمثلة

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة داعمة
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الثامن:

ما هو المقصود بالعلاقات العامة في المنظمات التالية:

1. جامعة.
2. مدرسة.
3. جامع (مسجد).
4. سوبر ماركت.

جامعة	مدرسة	جامع	سوبر ماركت

السؤال التاسع:

ما هي أبرز الوسائل التي تلجأ إليها العلاقات العامة للتأثير في الرأي؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

السؤال العاشر:

ما المقصود بالعلاقات العامة كوظيفة تخطيطية؟

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

الفصل الثاني

مفهوم التخطيط وآلياته وأبعاده في مجال الإدارة والعلاقات العامة

تقديم

يعد التخطيط من أولى وظائف الإدارة ، والعامل الحاسم في تمكين المنظمات من معرفة ما ينبغي عمله سلفاً، وكيف يتم عمل الأشياء، ومتى ، ومن الذي يقوم بكل ذلك. ومن دون تخطيط، فإن الفوضى والإرباك سيسودان حتماً ، مما يجعل من المستحيل على المنظمة بلوغ أهدافها المنشودة.

وفي مضمار العلاقات العامة بالذات ، يحتاج العاملون إلى قدر عال من المهنية والاحترافية في العمل التخطيطي، وإلا فمن الصعب على جهاز العلاقات العامة القيام بنشاطاته على أحسن وجه. ولنتذكر أن برامج العلاقات العامة وحملاتها تحتاج إلى التخطيط السليم، لأن هذه البرامج والحملات يجب أن تكون مؤثرة على جماهير المنظمة الداخلية والخارجية، ومن دون تخطيط على أسس سليمة ، أن تكون المنظمة قادرة على استهداف هذه الجماهير والتأثير بها.

ولهذا فإن التخطيط يعد من الأدوات الحيوية التي يستخدمها مسؤول العلاقات العامة لأداء مهام جهازه أو إدارته، ومن غير تخطيط سليم وعلمي لن تتحقق أهداف العلاقات العامة مطلقاً.

ولهذا السبب بالذات ، خصصنا هذا الفصل لمناقشة المواضيع التالية:

1. مفهوم التخطيط
2. أهمية التخطيط.
3. تحديد الأهداف.
4. التخطيط وتحديد الأهداف.
5. من الذي يقوم بالتخطيط.
6. التخطيط الاستراتيجي.
7. مستويات التخطيط.
8. مقومات ومبادئ التخطيط الفعال
9. خطوات التخطيط.

10. أنواع التخطيط.

مفهوم التخطيط

إن كلمة " التخطيط " من الكلمات ذات المعنى الواسع ، بالنسبة للبعض يعتبر التخطيط اصطلاحاً شاملاً له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة. وهناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الآخر يعتقد أنه جزء من كل شيء تقريباً يقوم به الفرد، إضافة إلى ذلك أن التوسع في استخدام التخطيط أدى إلى ظهور الكثير من الأنواع المختلفة من التخطيط مما زاد من التخبط.

كما أن هناك من يعتبر التخطيط مرادفاً لعملية اتخاذ القرارات ولكن هذا الاعتبار خطأ، فاتخاذ القرار ليس هو نفس الشيء كالتخطيط، فمن المحتمل جداً أن يتخذ الفرد قرارات طوال اليوم، ومع ذلك لا يحقق شيئاً من التخطيط. ولكن من الناحية الأخرى لا يمكن أن تتم عملية التخطيط بدون اتخاذ قرارات. بعبارة أخرى، إن عملية اتخاذ القرارات قد لا تنطوي على أي تخطيط بالمرة، ولكن كل عملية تخطيط لا بد وأن تنطوي على اتخاذ قرارات.

إن كتب الإدارة تزدحم بتعريفات مختلفة للتخطيط. فهناك من يعرف التخطيط بأنه " التقرير سلفاً بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى ، ومن الذي يقوم به" ومن الكتاب من يرى أن التخطيط "يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها". وأما هنري فايول فيقول " إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" وأخيراً فإن جورج تيري "George Terry" قدم التعريف الرسمي الآتي:

" التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة" ومعنى هذا أن المدير – عند قيامه بالتخطيط – يستخدم الحقائق، والفروض المعقولة ، والقيود ، ومن هذا كله يقوم بتصور وتكوين الأنشطة اللازمة ، وكيف ستتم وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرجوة.

ما المقصود بالخطة؟

يحدث أحياناً التباس بين التخطيط والخطة. فالتخطيط عملية مستمرة وعملية لا تنتهي على الإطلاق، ولذا لا يمكن أن نصل إلى نقطة لنقول إن التخطيط انتهى. أما الخطة فهي محصلة لعملية التخطيط، وكذلك فالخطة ليست نهائية، حيث أن الخطة يتم إعدادها وتجهيزها بحيث تكون مهيأة ومرنة لأية تغيرات مستقبلية، وكنتيجة فإن الخطة ليست المنتج النهائي للعملية التخطيطية ولكنها "تقرير لفترة".

ويمكن من هذا المنطق النظر إلى الخطة باعتبارها "خطوة غير نهائية" في العملية التخطيطية وهي تمثل نتائج التخطيط المستهدف تحقيقها. وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، ولذا فإن النتائج المتحققة بعد فترة قصيرة من الزمن – ولتكن سنة واحد – ما هي إلا "عوائد مبكرة" على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.

أهمية التخطيط

التخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه، والرقابة والتي تعمل على مساندة جهاز الإدارة ومنحها المعنى والمعزى. ولكي نتعمق في توضيح أهمية التخطيط، نجد من الضروري قبل ذلك أن نفهم المقصود بمبدأ التخطيط "Planning Principle" ، إن مبدأ التخطيط يمكن صياغته كالآتي: "لتحقيق الهدف بأكبر فاعليه ، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي" وعليه فإن بإمكاننا الآن أن نقول لماذا يعد التخطيط مهماً والأسباب هي باختصار:

1. يحدد اتجاه المنشأة فرغم أن أهمية التخطيط ترجع لأسباب عديدة إلا أن السبب الرئيسي قد يكون أنه يحدد للمنشأة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي. فعلى سبيل المثال توضح الخطة الخمسية لأي منشأة ماذا تريد أن تحققه هذه المنشأة خلال السنوات الخمس القادمة وكيف تعتزم أن تحققه.

2. يحدد إطاراً موحداً للعمل، فالتخطيط يحدد إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات في المنشأة، وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط في المنشأة يعني غياب الهدف، وربما ما هو أسوأ من ذلك. والسبب في ذلك أن كل منظمة تتكون من أقسام متعددة، كقسم الإنتاج، وقسم المبيعات، والبحث والتطوير، والأفراد. وعادة ما يكون لمديري هذه الوحدات قيمهم الخاصة، وأهدافهم ، وطموحاتهم، وطرقهم في النظر للعالم. ولذا فإن كلاً من هذه الوحدات تقوم –عادة بتطوير "استراتيجيتها الوظيفية" أو " الاتجاه الخاص بالوحدة" فعلى سبيل المثال قد يرغب قسم الإنتاج في إنتاج منتج واحد أو اثنين فقط لخفض تكاليف الإنتاج والتخزين بينما يرغب قسم التسويق في تقديم تشكيلة عريضة من المنتجات ما أمكن لزيادة حجم المبيعات ، بينما قد يرغب قسم البحث والتطوير بالاستفادة من حدود المعرفة المتاحة.

   وكنتيجة لذلك يتضح إنه من غير خطة توضح لكل قسم الدور المطلوب منه أو الإضافة المطلوبة منه ، فإن الشركة ستتوقف أمام عدد من الاتجاهات المختلفة والمتنافسة. ولكن في وجود خطة

واضحة وفعالة فإن كل قسم يعرف ماذا سيفعل ليضيف إلى أهداف الشركة، ومن ثم يمكن لكل الأقسام أن تعمل معاً بانسجام لتساعد في تحقيق هذه الأهداف.

3. يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية حيث يرى "دراكر Druker" أن هناك جانباً آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى، إلا أنه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد – على الأقل – على خفض هذه المخاطر. وأحد هذه الأمثلة هي قرار شركة بوينغ الخاص بإنفاق عدة ملايين من الدولارات من أرصدتها لتطوير خزانات الوقود (KC-135). وقد أدى التطوير إلى أن تعاقدت الشركة مع وزارة الدفاع الأمريكية بشأن هذه الطائرات، بل ويعد ذلك بداية لجيل جديد من النفاثات بدأ بالطائرة بوينغ 707.

4. إن التخطيط يسهل عملية الرقابة: تعني الرقابة ضمان مواءمة الأنشطة الفعلية للخطط الموضوعية وهي تشتمل على دورة ثلاثية للخطوات هي: وضع المعايير، وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها. ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه، وذلك بتحديد ما يتعين إنجازه.

5. منع القرارات المجزأة: يرى ستينر أن التخطيط يمنع حدوث التجزئة في القرارات. فعلى سبيل المثال يقول ستينر أن الخسارة التي لحقت بشكرة جنرال دينمكس ومقدارها 425 مليون دولاراً بسبب إنخفاض مبيعاتها من طائرة النقل (كونفير 800) إنما يرجع إلى أن قرارات الشركة كانت تتسم بالتجزئة. فقد قامت الشركة بتطوير التصميمات الأولية إلى نوعية من النفاثات طويلة المدى إلا أنها أغرقت في المشكلات التفاوضية في الوقت الذي كانت فيه شركة بوينغ بطائرتها 707 وشركة دوغلاس بطائرتها دي سي -8 تهزمان الكونفير في الأسواق. واستمراراً من الشركة في الاهتمام بطائرات النقل، فقد قامت شركة جنرال دينمكس بإعداد تصاميم النفاثات قصيرة ومتوسطة المدى ، وكانت بمثابة الطائرة الوحيدة من هذا النوع في الأسواق. إلا أنه – كما يقول ستينر- كبرت هذه الطائرة حتى فقدت ميزتها النسبية ووجدت المنافسة لها من الطائرات العملاقة لشركتي بوينغ ودوغلاس، وفي نفس الوقت تمكنت شركتنا (كارافيل) و (لوكهيد الكترا) من السيطرة على سوق الطائرات القصيرة والمتوسطة المدى، وتجمدت الكونفير مرة أخرى بعيداً عن السوق. وفي حين أنه قد توجد الكثير من الأسباب لتجزئة القرارات وشللها مما أدى إلى الخسارة التي منيت بالكونفير، إلا أن الافتقار إلى خطة واحدة متكاملة يعد عاملاً رئيسياً في ذلك.

6. والتخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة.

7. يساعد التخطيط في حقن الرشد والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات المنظمة.

8. يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد. فالجهود التي ستبذل تُدرس ويتم اختيارها بكل دقة وعناية حيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.

9. يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.

10. يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة ، لأن الأداء سيقتصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.

11. يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.

12. يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصور التشغيلية بوضوح وبالكامل. وترجع أهمية هذه الصور الشاملة إلى أنها تمكن المدير من رؤية العلاقات المهمة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط، ومن الإلمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية. كما يترتب أيضاً على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط.

وهكذا فالتخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية ، ومن ثم فهم من الوظائف الضرورية للإدارة.

تحديد الأهداف

إن مسؤولية إدارة المشروع إنما تتحدد بمجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال الوظائف التي تتولاها . وهذه الأهداف تؤخذ لتقييم كفاءة الإدارة. والواقع أنه لا يمكن الإلمام بمفهوم الإدارة وتطبيقاتها إلا بعد التعرض لموضوع الأهداف كما أن الأهداف التي يحددها ويسعى لبلوغها هي العامل المحدد لأنواع القرارات اللازمة للمواقف التي تواجهنا. ويعتقد "دماكر" أن الأهداف تظهر في جميع نشاطات المنظمة ، ويقسم تلك المجالات أو النشاطات إلى : 1- المركز التسويقي؛ 2- الابتكار؛ 3- الكفاءة الإنتاجية؛ 4- الموارد المالية والطبيعية؛ 5- الربحية؛ 6- مستويات الأداء؛ 7- اتجاهات العاملين وإنجازاتهم 8- المسؤولية العامة.

والمرحلة الثانية تتبع عملية تحديد االأهداف هي مرحلة تحويلها إلى أغراض يمكن تلمسها بصورة مباشرة. ومن الأفضل عند إجراء عملية التحويل هذه أن نقسم الأهداف إلى مجموعتين، رئيسية وكساعدة. وتعرف الأهداف الرئيسية بأنها تلك الأهداف التي لا تحتاج إلى التدليل على سبب وجودها، أو بمعنى آخر يكفي ذكرها للتدليل عليها وأخذها كقاعدة مسلم بها، ومن أمثلتها هدف تحقيق الربح. أما الأهداف المساعدة فهيي ذات طبيعة وسيطة، ولها أهميتها في تسهيل تحقيق الأهداف الرئيسية أو بمعنى آخر إنها أهداف فرعية توصلنا إلى الهدف الرئيسي.

ما المقصود بالأهداف

المقصود بالهدف إذن هو إنجاز شيء ما في تاريخ مستقبلي لاحق، وهذا الهدف قد يكون افتراضياً أو ضمنياً كما قد يكون صريحاً. وحيث أن القرارات الصحيحة تبنى دائماً في شكل علاقة مع النهايات، فإن التعبير عن الأهداف يعتبر شيئاً ضرورياً. ولذلك فإن الفشل في تحديد أهداف واحة وصريحة ينتج عنه عدم الكفاءة في اتخاذ قرارات صحيحة. والسبب في ذلك أن عدم التحديد الصريح للأهداف يترتب عليه إعطاء تفسير مختلف لها في أوقات مختلفة، وبالتالي تتسبب في ضياع الجهود وعدم التنسيق.

التخطيط وتحديد الأهداف

يركز التخطيط، كما وضحنا في هذا الباب ، على بلورة وتحديد أهداف المشروع التي تعطي اتجاهاً واضحاً ومحدداً لمختلف أنشطة المشروع، وتحدد الأعمال والتصرفات اللازمة وتتابعها وكذلك مختلف الإمكانيات الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الأهداف . وأهمية الأهداف هنا تكمن ليس فقط باعتبارها الدليل والرشد للإدارة في توجيه استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، وإنما أيضاً باعتبار الأهداف التي تقود إلى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ويساعد التخطيط في تحليل جدوى هذه الأهداف ومدى ملاءمتها للموقف؛ فضلاً عن ذلك فإن الأهداف المحددة بدقة تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة العملية التخطيطية.

وهكذا نجد أن تحديد الأهداف هو محور أساسي للعملية التخطيطية. وهذا ما تؤكده نظرية الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) كفلسفة إدارية حجيثة ومدخل للتطوير لتنظيمي (Organization development) وتعد الإدارة بالأهداف – من الناحية العملية- عملية سهلة وبسيطة ، وهي تتكون من خمس خطوات هي:

1. **تحديد أهداف المنظمة:** حيث يجب تحديد أهداف المنظمة وتحديد استراتيجيتها العريضة.

2. **تحديد أهداف الأقسام:** فيقوم رؤساء الأقسام بالاشتراك مع المشرفين والتابعين لهم في تحديد أهداف أقسامهم.
3. **مناقشة أهداف الأقسام:** حيث يتولى رئيس كل قسم عرض أهداف القسم على تابعيه (المرؤوسين) بالقسم لمناقشتها، ثم تطوير وتنمية الأهداف الفردية لكل منهم.
4. **تحديد الأهداف الفردية:** حيث يتولى كل مشرف وكل مرؤوس الاشتراك في وضع الهدف المطلوب من كل موظف وتحديد الجدول الزمني اللازم للإنجاز.
5. **التغذية العكسية Feedback:** حيث تتم مراجعة دورية للأداء من خلال لقاءات بين العاملين والمشرفين، لضبط الأداء ، وتحليل التقدم الذي يحرزه العاملون نحو الهدف.

هرمية الأهداف:

إن النتيجة النهائية والمثالية لعملية التخطيط أو العملية التخطيطية، هي هرمية الأهداف على النحو الموضح في الشكل على الصفحة التالية، حيث يلاحظ في هذا الشكل كيف أن الأهداف في كل مستوى تصاغ بشكل يمكنها من المساهمة في رسم أهداف المستوى الأعلى ومن الملاحظ أن كل هدف في مستوى أدنى يساهم في تحقيق الهدف في المستوى الأعلى التالي له. وعلى سبيل المثال فإن نائب الرئيس للمبيعات ومدير المصنع B ومدير الإنتاج كل منهم له هدف محدد وهو ما يؤكد هرمية الأهداف.

فعلى سبيل المثال فإن هدف مدير الرقابة على المخزون بتخفيض 10% من النفقات يساهم في هدف مدير المصنع A بخفض التكلفة الكلية للإنتاج بنسبة 16%. وبالمثل فإن هدف مدير المصنع بخفض تكلفة الإنتاج يساهم في تحقيق هدف مدير الإنتاج بخفض التكلفة الكلية للإنتاج بالمصنع بنحو 15%. وكذلك فإن الهدف الخاص بمدير الإنتاج هذا يعد مساهمة في هدف رئيس الشركة والخاص بزيادة نصيب الشركة من سوق الأجهزة الكهربائية منخفضة التكلفة بنسبة 10% . إن خفض النفقات وزيادة حصة السوق هما المحددان الرئيسيان لاستراتيجية الشركة والتي تهدف إلى جعل الشركة أكبر شركة منتجة للأجهزة الكهربائية منخفضة التكلفة في البلاد.

من الذي يقوم بالتخطيط؟

ذكرنا في وظائف المديرين، أن المديرين يقومون بالتخطيط كجزء مهم وأكيد من وظيفتهم. لكن درجة انغماس المديرين في العملية التخطيطية ليست متساوية عند جميع المديرين، وذلك لأسباب كثيرة ومتنوعة، في مقدمتها مستلزمات المركز وطبيعة المسؤولية الملقاة عليهم. فالمدير قد يضطلع لوحده بمهمة التخطيط وبهذا

فإن عبء التخطيط يقع عليه بالكامل. وقد يستشير المدير زملاؤه في العمل ثم يتولى هو المهمة بنفسه مستفيداً من وجهات نظر مرؤوسيه مثلاُ. وقد نجد مديراً يرسم الخطط بنفسه معتمداً على خبراته ومهاراته ومعلوماته الميدانية، إلا أنه يعرض الخطط قبل البدء بتنفيذها على الأقسام الأخرى لإبداء الملاحظات إن وجدت.

وفي مشروعات الأعمال نجد عدداً من المديرين يكتفون بوضع الخطوط العريضة للخطة، تاركين للمرؤوسين مهمة وضع التفاصيل. وهذه الحالة مقبولة ومرغوبة، لأنها تجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وانتماءاتهم للمشروع. وأحياناً، نلاحظ أن المرؤوسين هم الذين يقومون بالعملية التخطيطية بالكامل، إلا أنهم يقدمونها للمدير لاعتمادها. هذه الطريقة، وإن كانت تساعد على تنمية وتطوير مهارات المرؤوسين التخطيطية، إلا أنها قد تشكل خطراً إذا ما جاءت الخطط غير مكتملة وغير دقيقة وقابلة للتنفيذ. إن لمسات المدير مطلوبة منذ لحظة البدء بوضع الخطة ، وليس في نهايتها. والمداخل السابقة ليس من الضروري أن يقتصر الاستخدام على واحد منها طوال الوقت، فمن المحتمل أن يستخدم مدخل منها عند التخطيط لهدف معين بينما يستخدم مدخل آخر لهدف مختلف ، وإن الطريقة التي سيتم اتباعها في الحالة المعينة تتوقف على ظروف هذه الحالة وعلى الرغبات الشخصية للمدير وقدراته.

وتلعب الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة دوراً هاماً في الإجابة على سؤال: من الذي يقوم بالتخطيط؟ وبصفة عامة فإن الخطط طويلة الأجل – أي التي تغطي فترات زمنية طويلة نسبياً- يقوم بوضعها أعضاء الإدارة العليا. أما الخطط الجارية أو التي تغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً فإن إعدادها يتم بواسطة المديرين في المستويات التنظيمية الدنيا.

كما أن طبيعة وأبعاد الخطة وتأثيراتها تلعب دوراً في الإجابة على سؤال: من الذي يقوم بالتخطيط؟ فالخطط التي يكون لها تأثيرات خطيرة وحاسمة ، أو ذات أهمية قصوى للمشروع، ويقوم بوضعها في الغالب أعضاء الإدارة العليا (الخطط الاستراتيجية مثلاً) ، بينما الخطط الاعتيادية الروتينية غالباً ما يضعها المديرون في المستويات الدنيا.

لكن كممارسة شائعة، فإن وضع الخطط يتم من قبل لجان مشتركة تضم رؤساء الأقسام والدوائر المختلفة في المشروع. وتضم هذه اللجان مختصين يتولون مهمة تحديد وتوضيح الأهداف والخطط الرئيسية ، وتحسين وتكامل التوصيات المقدمة لهم من اللجان الفرعية للتخطيط والتي تغطي كل جوانب المشروع. كما يفضل كثيراً إشراك الفنيين والأخصائيين ، ومديري الوظائف التسهيلية غير التشغيلية في عملية التخطيط، ولكن جهودهم تكون أساساً لتقديم المساعدة إلى المديرين التشغيليين. والتخطيط الذي يتم بدون المديرين التشغيليين ينتهي عادة إلى أن يكون مضيعة للوقت والمال والجهد.

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (كالأفراد ورأس المال والأصول الثابتة الخ) وذلك بربط المنظمة ببيئتها خصة بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها – ويمكن بذلك أن تتحقق أهدافها طويلة الأجل. والواقع أن استراتيجية أي منظمة توضح المجال الرئيسي للمنظمة من خلال تحديد العمل الذي تقوم به، وخطوات العمل التي ستتبعها، مثل توسيع مبيعاتها في الشرق الأوسط ، وتنويع منتجاتها بإضافة منتجين جديدين أو خطين إنتاجيين جديدين تماماً. وهكذا نجد أن الاستراتيجية تساعد المنظمة في الإجابة على الأسئلة التالية: من هم عملاؤنا؟ وما هو المنتج أو الخدمة التي سنقوم ببيعها؟ أين سنقوم بيع المنتج أو الخدمة التي نقدمها؟ ما هو سبب تصنيفنا كوحدة متفردة عند مقارنتنا تنافسياً؟ إن الاستراتيجية تتيح التعرف على ما يلي:

1. مجال المنظمة، فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات التي تقدمها، ولمن؟
2. التحركات الاستراتيجية الأساسية التي تخطط لها المنظمة ، مثل تشكيلة المنتجات أو توسيع الأسواق.
3. الأهداف العملية التي تأمل المنظمة بلوغها، على سبيل المثال نصيبها في السوق أو الأرباح.

وعلى ذلك فإنه يمكن تلخيص الاستراتيجية بالمعنى الواسع في أنها: كيف ترغب الإدارة العليا في المنظمة بخوض غمار المنافسة ، والتكيف والتفاعل مع البيئة.

هذه البيئة التي تتكون من المنافسين ، والموردين والعملاء وحملة الأسهم ، والحكومة والموظفين الخ. وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالخواص التالية:

1. إنه نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.
2. إن التخطيط الاستراتيجي يركز على المستقبل ولفترات زمنية طويلة الأجل عادة متوقعاً لنتائج مستقبلية على أساس فرص خارجية للنمو.
3. إن التخطيط الاستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية (التنافسية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية والأيكولوجية وغيرها) والتي قد تؤثر تأثيراً مضاداً على النمو بحيث يمكن إنشاء استراتيجيات بديلة لتحييد أثر هذه المتغيرات

(تخطيط استراتيجي دفاعي). ومن ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة نمو المشروع (تخطيط استراتيجي هجومي).

4. لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطرة وإنما هو يعاون الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتمل مواجهتها والإعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية.

5. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات بديلة للتصرف –استراتيجيات – واختيار المسار أو الاستراتيجية التي تحقق للمشروع أفضل وضع في فترة مستقبلية آخذاً في الاعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة. وكلما زادت درجة عدم التيقن (Uncertainty) في المستقبل زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي لترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث هناك العديد من المتغيرات الاستراتيجية التي يتم التعامل معها.

6. إن التخطيط الاستراتيجي يشمل أبعاداً عديدة ومتنوعة، أهمها تحديد الأهداف وتحديد الاستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي للمنظمة في المستقبل. وكذلك تحديد أساليب التصرف لمواجهة ما قد يحدث من تغييرات في الظروف والمواقف وتصميم الإجراءات التي تكفل ترجمة الاستراتيجيات في شكل خطط وبرامج عمل تفصيلية تغطي فترات زمنية محددة.

مستويات التخطيط

هناك بُعد مهم لفهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي ، وهو مستويات استراتيجية، وهناك ثلاثة مستويات هي:

- مستوى المنظمة.
- مستوى نشاط الأعمال.
- المستوى الوظيفي.

ونجد أن استراتيجية المنظمة تبين مسار المنظمة ككل وتحاول الإجابة على السؤال التالي : "ما النشاط الذي ينبغي أن ندخل فيه؟"

أما استراتيجية مستوى نشاط الأعمال فهو الذي يدخل في كل نشاط مفرد داخل المنظمة.

وبالمثل فإن الاستراتيجية الوظيفية يتم إعدادها داخل كل مجال وظيفي في المنظمة، مثل وظائف التسويق ، والتمويل ، والإنتاج ، والموارد البشرية والتصميم الوظيفي والبحث والتطوير.

هذا ومن الملفت للنظر أن كل مستوى استراتيجي يعد مهماً للغاية، ولو أهملنا أي من تلك المستويات فإن المنظمة بكاملها سوف تعاني. ولو ربطنا كل من هذه المستويات الثلاثة بالهيكل التنظيمي.

مقومات ومبادئ التخطيط الفعال

1. **إعداد التنبؤ الدقيق:** إلى جانب أخصائيي التخطيط يجب أن يتوافر لجهاز التخطيط في المنظمة أخصائيون في إعداد التنبؤ الدقيق باعتبار أن التنبؤ هو مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمنظمة. ليس هذا حسب، بل إن التخطيط الفعال يعتمد على درجة التفاهم والانسجام بين معدي التنبؤات من جهة ، وبين مطبقي أساليب التنبؤ المختلفة من جهة أخرى. فالمديرون مثلاً قد لا يكونوا على اطلاع تفصيلي مباشر بطبيعة أعمال المنظمة، أو الجوانب أو المجالات التي سوف يصار إلى تطبيق تنبؤاتهم فيها. ولهذا ، فإن من أولى مهمات المنظمة تقريب الفهم المشترك بين هؤلاء جميعاً، وذلك لملائمة طرق التنبؤ المستخدمة من الواقع الذي تواجهه.

2. **الحصول على قبول الخطة:** إن من مقومات التخطيط الفعال الأساسية هي أن تقتنع الإدارة العليا للمشروع بأهمية التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة وأن تمنح تأييدها ومساندتها وتحمسها للجهود التخطيطية، فضلاً عن مسؤوليتها عن توفير المناخ السليم الذي يمكن كلاً من المخططين والمديرين التنفيذيين من العمل كفريق. وهذا يقودنا للحديث عن المشاركة في عملية التخطيط وهناك العديد من الوسائل التي يمكن لفريق التخطيط القيام بها لزيادة مثل هذا الالتزام والقناعة من قبل الإدارة العليا، ولكن أكثرها شيوعاً هي الطلب من أعضاء مجلس الإدارة المشاركة في العملية التخطيطية إذا لم يكونوا أصلاً راغبين أو متحمسين لذلك. فقد تجعلهم المشاركة في وضع يعدلوا فيه آراءهم ويتقبلوا التخطيط كوظيفة حيوية من وظائف الإدارة، أيضاً ضرورة إشراك المرؤوسين في العملية التخطيطية لزيادة ارتباطهم وولائهم للمنظمة، أي شعورهم بالانتماء وتحمل المسؤولية.

3. **يجب أن تكون الخطة سليمة:** كما هو واضح يجب التأكيد على أن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة، ولكي يتحقق ذلك يجب أن تكون الخطة سليمة وفعالة. وهناك الكثير من المشروعات التي أنفقت مبالغ طائلة فقط لإعداد خطة كانت – في الأساس – غير سليمة، وخير وسيلة لضمان خطة سليمة هي أن تقوم المنظمة على الدوام بالاحتفاظ بعقل متفتح ، ومراجعة مستمرة لافتراضاتها، وأن تتبنى منهجاً مشابهاً للمنهج الذي يتبعه أي محامي بارع وماهر. بمعنى أن على

المنظمة أن تحصل على التأييد اللازم الذي يجعلها أو يجعل هيئة التخطيط في المنظمة، قادرة ومتمكنة من الدفاع عن الخطة. والخطوة التي تلي ذلك هي إعداد جدول تفصيلي بالمقابل يشمل كل ما في الخطة من أخطاء وأسباب عدم توافق الخطة. (ويقترح بعض الخبراء الذهاب إلى أبعد من مدخل المحامي البارع. فهم يدعون أن هذا المدخل لن يكتفي بمجرد تنفيذ الخطة، بل سوف يقدم خطة مضادة تقوم على افتراضات مضادة. وعلى أية حال فالمهم أن تقوم المنظمة باختبار الافتراضات التي تقوم عليها الخطة. وهذا بدوره سوف يساعد على ضمان أن تنتج عملية التخطيط خطة سليمة.

4. **إن التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري.** فالتنظيم السليم الفعال يعاون على التخطيط الجيد، ونعني بذلك وجود هيكل تنظيمي سليم يعاون على تنفيذ الخطة حيث يوفر تحديداً دقيقاً للاختصاصات والمسؤوليات ، ويوفر قنوات سليمة وفعالة للاتصالات وتدفق المعلومات بما يضمن تقبل تحرك مختلف المستويات الإدارية في اتجاهات تفرضها الاستراتيجيات الجديدة. والأهم في هذا الصدد أن يصار إلى تحديد مسؤولية التخطيط، خاصة أن التخطيط هو مسؤولية الإدارة في جميع مستوياتها.

   وبعبارة أخرى فإن الإدارة (كالرئيس ومديري الإنتاج والمبيعات) وهم المسؤولون فعلاً عن تنفيذ الخطة ، يعدون مسؤولين أيضاً عن تطويرها. أما أن تقوم لجنة تخطيط لا تضم هؤلا في عضويتها، وتبعث بالخطة جاهزة للتنفيذ ، فهذه هي الكارثة بعينها.

5. **الموضوعية في التخطيط:** إن التفاؤل الزائد خطأ مثلما التشاؤم المفرط خطأ. فالإنسان يميل دوماً لرؤية ما يريد رؤيته فقط، ويتحيز لوجهة نظره. في التخطيط الفعال على المنظمة أن تبتعد عن مثل هذه الأساليب وبدلاً من ذلك، عليها أن تتبع المنطق والموضوعية، والحقائق الشاخصة ، والتنبؤات المستندة إلى المنهجية العلمية، مع مزيد من الخبرة والدراية والمهارة. إن التفاؤل صفة طيبة ، لكن التفاؤل ينبغي أن يكون مبنياً على أسس رصينة، وأن تبذل جهود من أجل تحقيقه في الميدان.

6. **أهمية وجود سياسات إجرائية جيدة:** من أجل عملية تخطيطية فعالة ينبغي وجود سياسات إجرائية جديدة (Operating Policies) تمثل قواعد إرشادية محددة للأداء واتخاذ القرارات في مجالات وأنشطة المشروع (الإنتاج ، التسويق، والمبيعات ، والقوى العاملة الخ ...). إن وجود مثل هذه السياسات يشجع الإدارة العليا على تفويض كثير من سلطاتها إلى المستويات الإدارية الأدنى وتركيز اهتمامها على مجال التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات الرئيسية التي تحدد الأغراض الأساسية للمشروع وخصائصه العامة وطبيعته الأساسية والتي على ضوئها يتم تحديد أهداف المشروع واستراتيجيته وخططه.

7. **قياس السوق الكلية ونصيب المشروع منها بدقة قدر الإمكان:** يرى كثير من خبراء التخطيط أن جمع البيانات عن المبيعات التاريخية للمشروع ، وعن السوق الكلية للمنتجات التي يتعامل بها المشروع، وكذا بالنسبة لمركزه التنافسي هي أكثر المجالات حرجاً وأهمية بالنسبة للعملية التخطيطية. وهم يقولون إن المشروع الناجح يشبع حاجات عملائه، وهكذا يعد من الأمور الضرورية التحديد الدقيق للسوق ولموقع المشروع فيها.

8. **شرط التخلي عن مشروع الخطة:** إن مشروع أي خطة ليس كتاباً منزلاً. وعليه فإن من مقومات التخطيط الفعال أن يكون المشروع على استعداد تام للتخلي عن مشروع الخطة فوراً إذا ما وجد من المبررات الموضوعية والعملية ما يدفعه إلى ذلك. فالتخطيط الفعال ينبغي أن ترافقه مرونة عالية. مثال على ذلك، لقد ظل هنري فورد متعلقاً تماماً باستراتيجيته المتخلفة لإنتاج السيارات النمطية فقط والتي أزيحت ن السوق بواسطة جينرال موتورز. لهذا فإن الخطة يجب أن تتضمن فترة زمنية محددة وموافقة مسبقة على التخلي عن الخطة. فعلى سبيل المثال يجب أن يكون لكل مشروع مؤشر زمني أو مالي ترتبط به الخطة مثل (إذا لم تتم مضاعفة المبيعات مع نهاية العام المالي 1996م فإنه يتم التخلي عن المشروع) أو إذا لم يتم التوصل لإحياء ما أهملناه لمدة 24 شهراً بعد 6 شهور من الآن من جهود البحث والتطوير (R&D) فإنه يجب التخلي عن المشروع

9. **أهمية وجود نظام للمتابعة وخطة مرنة:** إن مراجعة الخطة دورياً ، وبانتظام (خصوصاً الخطط الاستراتيجية) هي عملية ضرورية جداً بل مطلوبة ومرغوبة. إن عملية المراجعة يجب أن تعتمد على بيانات دقيقة وحديثة. ويوجد في معظم المنشآت نظماً للمحاسبة تساعد المديرين على تقييم أدائهم في الفترة السابقة. ويتعين على المديرين تقييم أدائهم المستقبلي بملاحظة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وأن تكون ملاحظاتهم شمولية. فالمتغيرات في هذه البيئة قد تطلب إعادة النظر كلياً أو جزئياً بالخطط الموضوعة. ولهذا فإن الخطط لا بد أن تتسم بالمرونة العالية.

10. **المراجعة السنوية للخطة الخمسية:** يرى البعض من الكتاب أن أي خطة في مجال الأعمال يمتد مداها الزمني لأكثر من 12 شهراً في ظل ما نشهده اليوم من تطورات سريعة في الأوضاع الاقتصادية والمالية والاجتماعية إنما تعد على درجة كبيرة من الخطورة. وهؤلاء يرون أنه يتعين على الإدارة أن تقوم سنوياً – على الأقل – بمراجعة الافتراضات الرئيسية والعوامل المؤثرة التي استندت إليها الخطة الاستراتيجية. وعلى الإدارة بعد ذلك أن تراجع بدقة وتمحص شديدين التقدم الحاصل بالنسبة لإنجاز الخطة والتعرف بوضوح على أسباب الانحرافات إن وجدت والجوانب الإيجابية أيضاً.

11. **توافر كوادر تخطيطية كفوءة:** غني عن القول أن التخطيط الفعال يعتمد على فاعلية وكفاءة ومهارة القائمين عليه. إن نجاح جهاز التخطيط يتطلب أن يتوافر له كوادر بشرية متخصصة ذات مستوى عال من المهارة التخطيطية. فالمخططون هم حلقة الوصل بين الإدارة العليا وبين المتخصصين في مختلف مجالات وأنشطة المشروع.

ويعتبر دور المخططين من وجهة نظر الإدارة ومن وجهة نظرهم هم أنفسهم ، وكذلك بالمديرين الآخرين ، وعلاقته بالإدارة العليا وبالمديرين الآخرين، والمستوى التنظيمي لجهاز التخطيط، هذه كلها تعتبر مؤشرات دالة على سدى الوعي التخطيطي في المشروع.

12. **ملائمة الخطة للواقع:** يميز بعض الكتاب بين التخطيط بالأهداف، والتخطيط الموجه. ويناسب التخطيط بالأهداف البيئة التي يمكن التنبؤ أو التكهن بها، وحين تكون التنبؤات ذات اعتمادية عالية. ويتعين هنا أن تكون الخطط تفصيلية إلى حد بعيد. وفي هذه الحالة فإن أساليب التنبؤ المستخدمة هنا يمكن أن تعتمد على البيانات التاريخية. ويمكن لهذه الخطط أن تحدد بالتفصيل على كل موظف بالمنظمة، وكيف يمكن إنجاز العمل. وتعد أساليب اتخاذ القرارات في بحوث العمليات أكثر ملاءمة للتطبيق هنا.

أما التخطيط الموجه، فهو يكون أكثر ملاءمة حين يصبح من الصعب التنبؤ بظروف البيئة، وفي هذه الحالة فإن المخطط (Planner) يمكنه أن يتعرف بسهولة على المجال الرئيسي الذي ستعمل فيه المنظمة، والاتجاه العام الذي ستتحرك فيه.

والمخطط في هذه الحالة يعطي اهتماماً أكبر لنوعية النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة، بينما يقل اهتمامه بتخطيط عمل كل موظف على وجه الدقة. فهناك تركيز أكبر على الجهود التنسيقية لإنجاز الأهداف العريضة للمنظمة، وكذلك على القدرات الخلاقة والبديهية لدى الأفراد.

خطوات التخطيط

هناك ست خطوات أساسية لعملية التخطيط، وهذه الخطوات هي: 1- تحديد الأهداف ؛ 2- وضع الفروض التخطيطية؛ 3- تحديد البدائل؛ 4- تقييم البدائل؛ 5- الاختيار؛ 6- تكوين الخطط المشتقة. وفي أدناه شرحاً موجزاً لكل خطوة.

1. **تحديد الأهداف:**

من أولى خطوات التخطيط أن تكون للمشروع مجموعة من الأهداف المحددة، والواضحة، والقابلة للتنفيذ، وقد ناقشنا في هذا الفصل أهمية تحديد الأهداف كشرط أساسي من شروط تحقيق الخطط

لأهدافها المرسومة. فالأهداف العامة للمنظمة مطلوب وضعها وتحديدها، وكذلك أهداف كل الوحدات التابعة للمنظمة(أهداف فرعية). وينبغي أن تحكم أهداف المنظمة طبيعة كل الخطط الرئيسية، والتي – عن طريق عكسها لهذه الأهداف- تحدد أهداف الإدارات الرئيسية. وأهداف هذه الإدارات تحكم بدورها أهداف الأقسام وهكذا كلما اتجهنا إلى الأسفل.

2. **وضع الفروض التخطيطية:**

تحدثنا عن هذه النقطة بالذات ، وأكدنا على ضرورة العناية الفائقة بوضع فروض تخطيطية على أسس علمية /منهجية آخذين بنظر الاعتبار عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. إن هذه الفروض في غاية الأهمية لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط. ووضع الفروض يتطلب تنبؤات، وهذا الأمر سوف نناقشه عند الحديث عن مقومات ومبادئ التخطيط الفعال. وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع هي:

ا. فروض لا يمكن السيطرة عليها (No controllable) مثل نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار، الضريبية والسياسات الضريبية، البيئة السياسية .. إلخ

ب. فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها (Semi controllable) مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران العمال، كفاءة العمال، والسياسة السعرية للشركة.

ج. فروض يمكن السيطرة عليها (Controllable) ، وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة وتنطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في أسواق جديدة، اختيار موقع المصنع والقيام ببرامج بحوث واسعة النطاق. ونظراً لأن البيئة المستقبلية للخطط تكون معقدة إلى حد كبير، فليس من الواقعية بمكان وضع فروض لكل تفصيلات البيئة المستقبلية للخطة. وعليه فإن الفروض ينبغي أن تقتصر على النواحي الحرجة (Critical) أو الاستراتيجية (Strategic) في الخطة.

3. **تحديد البدائل:**

من النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد، بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عادة أكثر من بديل. وكثيراً ما يثبت أن البديل غير الواضح أو غير الظاهر من أول وهلة هو الأفضل. وبعد تخفيض عدد البدائل المتاحة عن طريق الاقتصار على تلك التي تعد بأفضل النتائج، يقوم المخطط (Planner) بعد ذلك باختبار هذه البدائل. وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط الرئيسية، فإن هذا الاختبار قد يكون على

جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات وللمركز المادي وللكثير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

4. **تقييم البدائل:**

إن هذه الخطوة تتطلب جهوداً مضنية من الإدارة الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله استخدام أساليب بحوث العمليات القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة وعلى أساس معايير التكلفة والجهد، والجوانب الإنسانية. وفي هذه الخطوة تتم الإجابة على أسئلة مثل:

- هل تتوائم هذه الخطوط البديلة مع الأهداف العامة للإدارة العليا ومع الأساليب التنفيذية للعمليات القائمة الآن في المنظمة؟
- ما هي التعديلات المطلوب اتخاذها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟
- هل يحق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث التكاليف، السرعة، أو جودة العمل المطلوب؟

5. **اختيار الخطة المقترحة:**

إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة، وهنا يجب على الإدارة وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها، الإجابة عن التساؤلات التالية:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
- هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل؟
- ما هي احتياجات الخطة من الأفراد، والتدريب، والإشراف، والآلات ، والمعدات ... إلخ؟

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة ، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط الفرعية في مختلف النشاطات والعمليات بالمنظمة . وهنا ينبغي أن تشتمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم ، الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

أنواع الخطط

يترتب على القيام بالعملية التخطيطية الوصول إلى أنواع عديدة من الخطط التي يتبناها المشروع وأن محاولة تحديد كل أنواع الخطط التي يمكن تواجدها في المشروع تبين بوضوح مدى اتساع العملية التخطيطية وشموليتها. ويمكن تصنيف الخطط إلى الأنواع التالية:

1. السياسات Policies
2. الإجراءات Procedures
3. القواعد Rules
4. البرامج Programmers
5. الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية Budgets

وفي أدناه شرح موجز ومركز لكل نوع من هذه الأنواع.

أولاً: السياسات Policies

نقصد بالسياسات (مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة). كذلك تعرف السياسات بأنها مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية الالتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة بتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة وذلك من خلال تطبيق القواعد (Rules) والأنظمة (Disciplines). ومن هذين التعريفين نستنتج أن السياسة هي عبارة عن مبدأ عام أما القاعدة فهي تصرف محدد يجب أن يتم لتحقيق هذا المبدأ في جانب محدد من العمل أو النشاط.

إن أهمية السياسات تكمن في أنها تحدد المجال الذي سيتخذ القرار داخله، وتضمن أن القرار سيكون متمشياً مع الأهداف ومساهماً في تحقيقها. ففي أي مشروع توجد المئات من المشاكل التي ينبغي إيجاد حلول لها، والمئات من القرارات الواجب اتخاذها. ولكن الكثير من هذه المشاكل يتكرر يومياً، ومن ثم فإن ضرورات العمل تقتضي وضع سياسات تطبق على الحالات المتشابهة أو المتقاربة والسياسات تسمح للمديرين بتفويض السلطة بينما يحافظون على السيطرة. والسياسة لا تخبر المدير بالضبط ماذا يعمل، ولكنها تحدد له المجال الذي سيتخذ قراره في إطاره. وبعض السياسات تكون أصعب من غيرها عند الاستخدام بسبب حاجتها إلى تفسير أكبر أو إعطاء عدة تفسيرات.

ولكن ينبغي التمييز بين السياسات (Policies) والأهداف (Objectives). فالأهداف ، كما أوضحنا آنفاً، هي نقاط النهاية للتخطيط، بينما السياسات هي الطريق التي تسلكه القرارات باتجاه النهايات (Ends). إن السياسة هي الطريق الذي يوصلنا إلى الهدف.

تطبيق السياسات:

لا قيمة للسياسات حبراً على ورق. بل إن قيمة السياسات وأهميتها تكمن في التطبيق. وهذا التطبيق في رأي الخبير الإداري (رالف ديفيز Ralph Davis) ينبغي أن تمر بعدة مراحل نوجزها بالآتي:

1. تكوين وإعداد السياسات وما يرتبط بها من مبادئ شاملة وقواعد محددة.
2. توزيع هذه السياسات وتعريفها على كافة القطاعات العاملة بالمنظمة.
3. توجيه الأفراد وتعليمهم بمفاهيم هذه السياسات وأهدافها.
4. القبول بهذه السياسات من قبل العاملين بالمنظمة.
5. تفسير بعض الجوانب الغامضة منها (شرط أساسي من شروط التطبيق).
6. التطبيق .
7. المتابعة.

ومن الملاحظ أن السياسات ينبغي ألا تعد بما يتعارض أو يتضارب مع استراتيجيات وفلسفة المنظمة. والضرورة تقتضي أن يكون العاملون على دراية بهذه السياسات، وأن يفهموها ويدركوا أبعادها وأهميتها وهذا يتم من خلال التثقيف والتدريب والتأهيل، والاتصالات (Communications) الاعتيادية داخل الهيكل التنظيمي. فالمعروف أن السياسات تشجع التطويرالإداري لأن السياسات تنمي قدرات ومؤهلات ومهارات الأشخاص الذين يقومون بتطبيقها. فالسياسات تستلزم التفكير من جانب المديرين كما أنها تشجعهم على ممارسة سلطاتهم داخل الحدود المرسومة لهم. والسياسات لا تقتصر على مجرد منع التصرف السيء، بل إنها تؤدي أيضاً إلى العمل الإيجابي المرغوب.

أنواع السياسات:

يوجد تصنيفات مختلفة للسياسات، قسم على أساس الخصائص (مثل الغرض، الاستخدام، المصدر، مدى التأثير، الوظيفة، التكوين، مدى تكرار التطبيق، المكتوبة وغير المكتوبة ...) أو الطبيعة (سياسات أساسية وسياسات ثانوية ....) إلا أن التصنيف الأقرب إلى الفكر الإداري هو الذي يقوم على أساس المستويات التنظيمية للمديرين. وطبقاً لهذا الأساس نقسم السياسات إلى ثلاثة أنواع هي :

1. **السياسات الأساسية : Basic Policies**

هي أساس وأصل السياسات الأخرى مجتمعة، ولأهميتها فإنها تستخدم من قبل كبار المديرين في الإدارة العليا (Top Management). والسياسات الأساسية غالباً ما تكون موثقة ومدرجة في القانون الداخلي للشركة (By –Laws) وتتصل بأهدافها. وبالنظر لتأثيراتها على مجمل سياسات المشروع، فإن السياسات الأساسية تكون عامة وشمولية وذات طبيعة مرنة.

2. **السياسات العليا Top Policies**

هي سياسات يستخدمها مديرو الإدارات، أي أعضاء الإدارة الوسطى (Middle Management) . والإدارة العليا هي التي تضع هذه السياسات، بعكس السياسات الأساسية التي يقوم المؤسسون بوضعها طبقاً للنظام الداخلي للشركة. وهي سياسات أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية، ولكن تأثيراتها تكون كبيرة على كل أجزاء المشروع. أي أنها تتعلق بأنشطة المشروع كافة.

3. **السياسات الفرعية Operational Policies**

يطلق على هذا النوع من السياسات أيضاً اصطلاح السياسات التشغيلية أو سياسات الإدارات. ورؤساء الأقسام والمشرفون هم الذين يستخدمونها. إن السياسات الفرعية تختلف عن السياسات الأساسية والسياسات العليا من ناحية أنها تتعلق بنشاط معين في المشروع مثل: الشراء، البيع ، الإنتاج ، التسويق، التخزين ، التمويل ، الترويج إلخ .... وهي سياسات منبثقة عن السياسات العليا التي بدورها تكون منبثقة عن السياسات الأساسية النابعة من أهداف المشروع.

وهناك تقسيم آخر شائع للسياسات يتم على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع. وطبقاً لهذا الأساس نحصل على مثل هذه الأنواع التالية:

1. سياسات الإنتاج؛ 2- سياسات التسويق؛ 3- السياسات المالية ؛ 4- سياسات الأفراد.

السياسات المكتوبة وغير المكتوبة

السياسات قد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة. ومن الأفضل أن تكون مكتوبة وموثقة، بل إن بعض المديرين يشعرون أن السياسة لا توجد بالفعل إلا إذا كانت مكتوبة. أما السياسات الشفهية والضمنية فهي غالباً ما تكون غير واضحة ومحددة المعنى بالنسبة لجميع الأطراف التي يهمها الأمر. والكثير من الشركات لا تضع كل سياساتها كتابة، ولكن الاتجاهات نحو السياسات المكتوبة يزداد بصفة مستمرة. ومن بين أبرز مزايا السياسات المكتوبة الآتي:

1. تشجيع المديرين على التفكير في معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من استخدامها.

2. تكون السياسة صريحة ومن ثم يتضاءل سوء الفهم لأدنى حد.
3. يمكن الحصول على معالجة واضحة وعادلة بالنسبة لنفس المشكلات.
4. السياسات المكتوبة يمكن نقلها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأي تغيير في المعنى أو المضمون.
5. في حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسات المكتوبة يمكنها أن تقود تفكير وعمل الرؤساء الجدد.

متطلبات السياسات الفعالة

1. ينبغي رسم وإعداد السياسات بما يتلاءم مع الأهداف والخطط ولا يتناقض معها.
2. أن تكون السياسات مترابطة تكمل بعضها البعض وأن لا تكون متناقضة. فلا يجوز أن تكون سياسات التسويق، مثلاً، متناقضة مع سياسات المبيعات، أو أن تكون سياسات الإنتاج متعارضة مع سياسات الرقابة الجودة.
3. أن تمتاز السياسات بالمرونة العالية وعدم التقولب في بوتقات جامدة ومتحجرة. فالسياسات التي أعدت قبل خمس سنوات قد لا تكون ملائمة الآن، والأمر يتطلب تعديلها أو تغييرها بما يتناسب والمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.
4. يستحسن أن تكون السياسات مكتوبة.
5. ينبغي أن يطلع العاملون على السياسات ويدركون أهدافها وأبعادها ، ومن الضروري أن تقوم الشركة بعملية التثقيف والتدريب بالسياسات القائمة كجزء من مهمتها الأساسية.
6. أن لا تتعارض مع الأعراف التجارية المتداولة أو مع التنظيمات والتشريعات الحكومية، أو مع العادات والتقاليد الاجتماعية.
7. أن تكون شاملة وتتناول كافة أوجه العمل والنشاطات في المنظمة وأن تسير بشكل مكتمل لوظيفة التنسيق ولا تتعارض معه.
8. يجب أن تكون السياسات واقعية، فالسياسات غير الواقعية لا قيمة لها لأنها لن تكون قابلة للتطبيق الميداني.

9. ينبغي مراقبة السياسات، ولا نقصد هنا رقابة نتائج السياسة، بل نقصد رقابة السياسة نفسها، فالسياسات عرضة للتقادم أو لسوء التفسير، كما أنها قد تفشل في بلوغ أهدافها، ولهذه الأسباب ينبغي إعادة النظر بالسياسات بانتظام ودقة متناهيين للتأكد من أنها مازالت شمولية وواقعية وقابلة للتنفيذ والتطبيق.

ثانياً: الإجراءات Procedures

الإجراء هو نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق أو إنجاز عمل ما. والإجراءات تركز على التفاصيل أما السياسات فتركز على المداخل العامة الرئيسية. وأهم ما يوصف به الإجراء هو عملية التتابع الزمني و (المنطقي) للخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ العمل. ولتوضيح العلاقة بين السياسة والإجراء، لنفترض أن سياسة المشروع هي (منح إجازات للعاملين) ، وهنا ينبغي تحديد الإجراءات اللازمة لوضع هذه السياسة موضع التطبيق مثل إجراء وضع جدول بالإجازات حتى لا يتعطل العمل، وتحديد أنواع الإجازات (اعتيادية، مرضية، عارضة، براتب كامل، بنصف راتب، بدون راتب ..) وكيفية وشروط الحصول عليها.

ولزيادة فاعلية الإجراءات ، ينبغي توافر ما يلي:

1. أن تكون شاملة ومرتبطة فعلاً بالأهداف المنشودة.
2. أن تكون نمطية وتستند إلى معايير محددة حتى يسهل حصر المسؤولية من قبل الأشخاص الذين يمارسونها.
3. ينبغي أن ترتبط الإجراءات بالخطوات الرقابية في المنظمة حتى يمكن التأكد من أن ما يتخذ من إجراءات لا يتعارض مع الأهداف المطلوب بلوغها من إنجاز عمل معين.
4. أن تستند الإجراءات على حقائق كافية عن طبيعة العمل لا على أساس الحدس والتخمين والاجتهاد.
5. أن تتميز بالثبات ولكن مع المرونة – بمعنى أن نفس الإجراءات يجب أن تطبق على نفس العمليات في كل مرة يؤدى فيها نفس العمل.
6. التحديث بمعنى ألا تكون ثابتة بمعنى الجمود، خاصة في عصر يتميز بالمتغيرات الهائلة في كل شيء.
7. أن تتميز بالبساطة بدلاً من التعقيد والروتين الممل، وأن تكون واضحة ومفهومة من جانب كل الذين سيقومون باستخدامها.

8. ينبغي تحليل الإجراءات لمنع التداخل والازدواج والتعارض والتكرار.

ثالثاً: القواعد Rules

القواعد هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة والتي –مثل غيرها من الخطط – يتم اختيارها من بين البدائل. وهي عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط. بمعنى آخر، إن القاعدة هي تعبير مخلص عما يجب عمله ، وعما لا يجب عمله، وغير مسموح بأي انحراف عنها. والقواعد لا تسمح بوجود أي مدى عند اتخاذ القرارات. أما السياسة فتعمل على تشجيع اتخاذ القرارات بتقديم إرشادات معينة. وهكذا، فإن الأساس في القاعدة أن تعكس قراراً إدارياً بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن القيام به.

والقواعد ترتبط بالإجراءات من حيث كونها مرشداً للعمل، ولكنها بعكس الإجراء، لا تحدد أي تتابع زمني. يضاف إلى ذلك أن القاعدة قد تكون وقد لا تكون جزءاً من الإجراء. فمثلاً "ممنوع التدخين" هو قاعدة مرتبطة أو متصلة بأي إجراء. ولكن الإجراء الذي يحكم مناولة ومعالجة الطلبيات (Orders) يجب أن يتم حيث أن الطلبيات تتطلب إجراءات ينبغي اتباعها قدر تعلق الأمر باعتماد هذه الطلبيات في نفس يوم استلامها. وهذه القاعدة لا تسمح بالانحراف عن مقرر أو سبيل العمل الموضوع، كما أنها لا تتدخل إطلاقاً في الإجراء الخاص بمعالجة طلبات العملاء.

رابعاً: البرامج Programmes

هي مجموعة متشابكةمن الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد وغيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين، وعادة ما يحدد لها رأي المال اللازم والميزانيات التشغيلية المطلوبة.

وبعبارة أسهل يمكن تعريف البرنامج بأنه " خطة عمل لإنجاز واجبات معينة خلال فترة محددة ووفق ميزانية مرسومة". وعلى ذلك تصبح مثلاً خطة العمل الخمسية لدى المشروع بمثابة برنامج للعمل، وتصبح مهمة توسيع المصنع بإضافة خط إنتاجي جديد بمثابة برنامج عمل خلال السنتين القادمتين.

والبرنامج قد يكون صغيراً أو قد يكون ضخماً. إلا أن هناك عناصر مشتركة تجمع بين كل البرامج سواء كانت صغيرة أم كبيرة ، وهذه الخصائص هي:

1. أنها تخدم تحقيق هدف أو أهداف معينة.

2. إنها تستلزم جهوداً إضافية.

3. إن تنفيذها يرتبط بزمن معين.

4. إنه لا بد من وجود ميزانية محددة للصرف منها على البرنامج ومعتمدة لأجله.

5. إن البرنامج عادة يرتبط بخطة عمل أو ببرامج عمل أخرى ترتبط مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف محدد في خطة العمل.

والبرنامج الرئيسي قد يستلزم إعداد العديد من البرامج المشتقة. فمثلاً برنامج شركة الطيران – الذي يتكلف عشرات الملايين من الدولارات لشراء الطائرات وقطع الغيار – يتطلب هذا البرنامج الكثير من البرامج المشتقة إذا أريد لهذا الاستثمار الضخم أن يُستخدم استخداماً سليماً. وفي هذه الحالة يمكننا أن نذكر البعض من هذه البرامج المشتقة:

1. برامج لتوفير قطع الغيار لأقسام التشغيل والصيانة.
2. برنامج لإعداد خدمات الصيانة الخاصة.
3. برنامج لإعداد عمال الصيانة وتدريبهم.
4. برنامج لتدريب الطيارين ، ومهندسي الطيران.
5. برنامج لتعديل جداول الطيران.
6. برنامج لإعداد وتدريب العاملين بالمطارات لخدمة هذه الطائرات.
7. برامج إعلانية.
8. برامج لتمويل أسطول الطائرات والتأمين عليها.

خامساً: الميزانيات التقديرية Budgets

إن الميزانية التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة معبراً عنها في شكل أرقام. وقد يشار إليها كبرنامج رقمي. وهذه الأرقام قد تكون على شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل، أو وحدات إنتاج، أو ساعات عمل المكائن، أو أي مقياس رقمي آخر يمكن استخدامه. والميزانيات التقديرية لا تتعلق بالنواحي المالية فقط، وإنما قد تغطي أوجه نشاط المشروع كلها أو أي جزء منها.

والكثير من الميزانيات التقديرية تظهر على شكل وحدات وليس دنانيراً أو دولارات مثل: الميزانية التقديرية للمبيعات، والميزانية التقديرية للمشتريات، والميزانية التقديرية للإنتاج، والميزانية العمومية التقديرية، والميزانية التقديرية للقوى العاملة الخ...

والميزانيات التقديرية تحدد أهداف كل نشاط من نشاطات المشروع ، ولهذا تكون الميزانيات التقديرية مفصلة نسبياً ، وتطبق على فترة زمنية معينة، مع تقسيم المعلومات داخلها إلى فترات زمنية أقصر. وتستخدم الميزانيات التقديرية على نطاق واسع للأغراض الرقابية مما جعل الكثير ينظر إليه كأداة من أهم أدوات الرقابة. لكن إعداد الميزانيات التقديرية هو في الواقع عمل تخطيطي، بل إنها قد تكون أداة التخطيط الأساسية في الكثير من المشروعات، لأن إعدادها يجبر المشروع على التفكير بالمستقبل.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية إطار الحيز المخصص للإجابة.

السؤال الأول:

لماذا تحتاج أجهزة العلاقات العامة لتخطيط نشاطاتها؟ عزز جوابك بأمثلة واقعية.

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

	أمثلة واقعية داعمة
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الثاني: ما المقصود بالخطة ، وكيف تختلف الخطة عن التخطيط؟ وضح جوابك من خلال أمثلة واقعية.

التخطيط	الخطة
1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10-	1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10-

	أمثلة واقعية
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الثالث: ما هي برأيك أهمية التخطيط بالنسبة للمنشآت والمنظمات التالية:

1. مصفاة البترول

2. شركة لإنتاج البرمجيات
3. شركة الاتصالات

مصفاة البترول	شركة لإنتاج البرمجيات	شركة اتصالات
1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10-		

السؤال الرابع: ما المقصود بتحديد الأهداف وما هي الحاجة لهذا النوع من التحديد؟

تحديد الأهداف:

الحاجة لتحديد الأهداف:

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

السؤال الخامس:

ما المقصود بالأهداف في حالة المنشآت والمنظمات التالية:

1. إدارة السير
2. صالون تجميل للسيدات
3. شركة لتأجير السيارات

إدارة السير	صالون تجميل السيدات	شركة لتأجير السيارات
1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10-		

السؤال السادس:

ما المقصود بنظرية الإدارة بالأهداف؟

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

السؤال السابع :

ما هي خطوات الإدارة بالأهداف؟

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

8-

9-

10-

السؤال الثامن :

ما المقصود بهرمية الأهداف ؟ أعط أمثلة توضيحية داعمة

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

	أمثلة توضيحية داعمة
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال التاسع:

من الذي يقوم بالتخطيط ؟ ولماذا؟ أعط أمثلة توضيحية داعمة

	من الذي يقوم بالتخطيط
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	
	أمثلة توضيحية داعمة
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال العاشر:

ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي، وكيف يتم استخدامه في جهاز العلاقات العامة؟

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	استخدامات التخطيط الاستراتيجي في جهاز العلاقات العامة
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الحادي عشر:

حدد مستويات التخطيط، واعط أمثلة توضيحية عن كل مستوى.

المستوى الأول:

المستوى الثاني:

المستوى الثالث:

	أمثلة توضيحية عن مستويات التخطيط

✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الثاني عشر:

حدد أبرز مقومات التخطيط الفعال ومبادئه

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

السؤال الثالث عشر:

ما هي أبرز الخطوات التي ينبغي على جهاز العلاقات العامة في مؤسسة خدمية (مثل فندق) اتباعها لتحقيق أهدافه المنشودة؟

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

الفصل الثالث

تخطيط برامج العلاقات العامة وحملاتها

تقديم

تحتاج المنظمات الموجهة بالعلاقات العامة إلى وضع أهداف دقيقة لجهاز العلاقات العامة . ولا يمكن تحديد أو وضع أهداف كهذه إلا من خلال آلية التخطيط. فالبرامج بحاجة إلى أهداف تسير عليها، وإلا فقدت أهميتها وقيمتها. ومن دون خطة واضحة لنشاطات العلاقات العامة وفعالياتها، فإن المنظمة ستتوقف أمام عدد من الاتجاهات المختلفة والمتناقضة، ما يؤدي حتماً إلى فشلها في بلوغ الأهداف المنشودة. ولهذا السبب بالذات تلجأ المنظمات إلى تخطيط نشاطات العلاقات العامة وذلك لتحديد إطار موحد لاتخاذ القرارات، أضف إلى ذلك أن التخطيط لبرامج العلاقات العامة سيمكن المنظمة من معرفة الفرص والمكامن الكامنة في المستقبل ويساعدها على الأقل في خفض المخاطر. فالمنظمات تعمل في بيئة ديناميكية ، وإن في هذه البيئة قوى يصعب التحكم بها، وبالتالي ينبغي على المنظمة التحوط لها، ومن خلال التخطيط السليم تستطيع المنظمة مواجهة هذه القوى والتقليل من تأثيراتها السلبية عليها.

وسنحاول في هذا الفصل التركيز على تخطيط برامج العلاقات العامة وحملاتها، وتسليط الضوء على ماهية التخطيط في مضمار العلاقات العامة، وأساليبه ، وآلياته، ومزاياه الكثيرة للمنظمة المعنية ولجهاز العلاقات العامة فيها.

أهمية التخطيط في مضمار العلاقات العامة

من دون تخطيط لن تكون الإدارة العامة قادرة على استهداف جمهورها الداخلي والخارجي معاً، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط الذي يساعدها على التركيز على الجماهير الأكثر تأثراً وتأثيراً بنشاطات المنظمة وفعالياتها. ويمكن إيجاز أهمية التخطيط في مضمار العلاقات العامة بما يلي:

1. **تحديد اتجاهات جهاز العلاقات العامة**

من المؤكد ان لجهاز العلاقات العامة برامج وحملات يسعى إلى إنجازها لبلوغ أهدافه. وهنا يلعب التخطيط دوراً أساسياً في تمكين جهاز العلاقات العامة من تحديد الوجهة أو الاتجاه الذي يسعى إليه والغرض الرئيسي. ويمكن التخطيط السليم جهاز العلاقات العامة من وضع خطة عمل أو خارطة طريق على مدى زمني معين (خطة أسبوعية، شهرية ، فصلية ، سنوية ... إلخ) لأن برامج العلاقات العامة يجب أن تكون محددة بفترة زمنية، ولا تكون مفتوحة إلى مالا نهاية. أضف إلى ذلك أن

التخطيط السليم يسهم في توجيه جهاز العلاقات العامة إلى الكيفية التي تمكنه من تحقيق الأهداف والمسارات المتضمنة في الخطة.

2. **تحديد إطار موحد لنشاطات العلاقات العامة**

في غياب التخطيط العلمي المدروس تتضارب الأهداف وترتبك وتتداخل مع أهداف إدارات المنظمة الأخرى وأقسامها. فغياب التخطيط في المنظمة يعني ببساطة غياب الهدف. فالمنظمة تعمل لتحقيق أهدافها من خلال إداراتها المختلفة، فإذا ما تضاربت هذه الأهداف يصبح من المستحيل تحقيق أي من أهداف المنظمة أو إداراتها. ولهذا فإن التخطيط السليم لنشاطات وبرامج جهاز العلاقات العامة يمكن هذا الجهاز من تحديد أهداف له لا تكون متعارضة أو متشابكة مع أهداف الإدارات الأخرى. بمعنى آخر أن التخطيط السليم على مستوى جهاز العلاقات العامة يحدد إطار عمل خاص بها ، بالإضافة إلى دور التخطيط في منع التشابك والتعارض مع الإدارات الأخرى أو يمنع الصراع بين إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة.

3. **الحفاظ على سمعة المنظمة**

بما أن التخطيط السليم على مستوى المنظمة أو مستوى الإدارات أو الأقسام يمنع التشابك والتضارب في الأهداف، فإنه والحالة هذه يكون قادراً على الحفاظ على سمعة المنظمة في أذهان جماهيرها. ويعد هذا الهدف مركزياً وأساسياً، لأن تضارب الأهداف وتناقضها يكون فكرة سيئة عن المنظمة في أذهان الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي. ولهذا نقول أن التخطيط السليم يولد خارطة الطريق واضحة المعالم ذات أهداف موحدة لا تقبل التأويل أو التفسيرات الخاطئة.

4. **تعزيز التنسيق**

يعمل التخطيط السليم على مستوى المنظمة وإداراتها إلى تحقيق أعلى قدر من التنسيق بين الجهود التي تبذل على صعيد العلاقات العامة، وغيرها من نشاطات المنظمة. فالعلاقات العامة نشاط داعم لجميع إدارات المنظمة وفعالياتها، وبالتالي فإن التخطيط السليم لنشاطات العلاقات العامة يؤمن أعلى مستويات التنسيق مع الإدارات الأخرى. وفي حالة عدم وجود هذا النوع من التنسيق، فإن أهداف المنظمة سترتبك تماماً. وهنا يلعب التخطيط دوراً حيوياً في المحافظة على ترابط أهداف الإدارات الأخرى علاوة على دوره الحيوي كعامل تنسيق بين نشاطات المنظمة برمتها.

5. **توجيه موارد المنظمة وإمكانياتها**

الأهداف المتضاربة والمتناقضة تعني هدراً واضحاً لموارد المنظمة وإمكانياتها. وفي غياب التخطيط فإن وظائف التوجيه والرقابة تضعف أيضاً. وإذا ما ضعفت هذه الوظائف فإن الوصول إلى الأهداف أصبح مستحيلاً. ويعمل التخطيط على تمتين وظائف التوجيه والرقابة، وتوجيهها إلى الهدف المنشود بدقة متناهية. وتعمل المنظمات على ضبط آليات التخطيط على كافة المستويات لضمان الوصول إلى أهدافها بسرعة ودقة متناهيتين، وبهذا تحقق أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. بمعنى أن التخطيط يساعدها ليس فقط في تعبئة مواردها وإمكانياتها المتاحة وتوجيهها نحو ما يحقق الأهداف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف، وإنما أيضاً في منع الهدر والضياع لمواردها المادية والشرية.

6. **تحديد وسائل الاستهداف وتقويتها.**

يعمل جهاز العلاقات العامة من أجل تحقيق عدد من الأهداف في مقدمها الوصول إلى جمهوره الداخلي والخارجي والتأثير به. وهنا يلعب التخطيط السليم دوراً حيوياً في تحديد وسائل الاستهداف المتمثلة في الوسائل الإعلامية التي تنقل الجهود الخاصة بالعلاقات العامة إلى جماهير المنظمة ومن المؤكد أن عدم التخطيط (أو اللا تخطيط) في مضمار اختيار الوسائل الإعلامية هذه سيؤدي إلى حالة من الفوضى والإرباك، حيث لن تصل الرسائل الموجهة من المنظمة إلى جمهورها، لأن التخطيط للوسيلة لم يكن موفقاً ، أو أنه لا يوجد تخطيط على الإطلاق.

فوسائل الإعلام هي التي تمكن جهاز العلاقات العامة من إيصال صورة المنظمة ورسالتها إلى الأسواق المستهدفة. وفي حالة الإخفاق في التخطيط السليم للوسيلة، فإن المنظمة ستكون في وضع لا تحسد عليه، فهي لن تكون قادرة على الوصول لجمهورها، أو أنها تصل إليه برسالة مشوشة أو مرتبكة أو أنها توصل رسالتها إلى الجمهور الخطأ. وفي جميع هذه الأحوال، لن تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. والأسوأ من ذلك أن اللاتخطيط في اختيار وسائل الإعلام قد يسيء إلى سمعة المنظمة ورسالتها لدى جمهورها.

7. **تحديد توقيتات التنفيذ**

من المعروف أن هناك علاقة وطيدة بين التخطيط والتنفيذ. فالتخطيط السليم يؤدي حتماً إلى تنفيذ فعال للغاية، والعكس صحيح أيضاً. والواقع أن تخطيط جهود العلاقات العامة في إطار خطة عمل محكمة، أو خارطة طريق واضحة المعالم، يساعد في تحديد النطاق الزمني لعملية التنفيذ وهو

ما يساعد على برمجة النشاطات الفرعية داخل مجال العلاقات العامة، واختيار أنسب أساليب التصرف لكل نشاط.

8. **إحكام الرقابة على نشاطات العلاقات العامة**

من أبرز الأدوار التي يلعبها التخطيط السليم قدرته الفائقة على إحكام الرقابة على نشاطات العلاقات العامة. فالتخطيط العلمي السليم يمكن جهاز العلاقات العامة من تطبق الوسائل والأدوات الرقابية اللازمة ما يساعد في ضبط الأمور وتسيير أوجه النشاط ضمن الأطر المرسومة. وبهذا فإن التخطيط السليم يضمن أعلى درجات التنسيق بين مختلف نشاطات المنظمة، وبينها وبين نشاطات جهاز العلاقات العامة بالإضافة إلى دوره في التعاضد مع وظيفة الرقابة لمنع الانحرافات أو تصحيحها، من خلال آليات وأساليب رقابية تلائم ظروف وحالات المنظمة.

9. **منع الازدواجية في التنفيذ**

عندما يكون هناك تخطيط سليم، فإن الازدواجية تكون غائبة. فالتخطيط السليم لنشاطات العلاقات العامة كفيل بالحد من احتمالات التكرار والازدواجية في التنفيذ، خاصة وأن الأهداف محددة والمسؤوليات موزعة بصورة واضحة وجلية. وعندما تكون آلية التخطيط سليمة، فإن الازدواجية في التنفيذ تكون معدومة أو في أدنى حدودها، وهذا أمر طبيعي، لأن التخطيط كما ذكرنا آنفاً يسهم في تعزيز وظيفة التنسيق والرقابة ، ما يجعل من الصعب حقاً الوقوع في خطأ في مجال التنفيذ، فالقول الشائع " خطط جيداً يكن تنفيذك مضموناً" يوضح أهمية التخطيط السليم في تمكين إدارات العلاقات العامة أو أجهزتها من بلوغ أهدافها من دون أي عقبات أو مشاكل.

مزايا ومنافع التخطيط في مضمار العلاقات العامة

تطرقنا في الفقرة السابقة إلى أهمية التخطيط في مضمار العلاقات العامة، حيث أوضحنا أن للتخطيط في مضمار العلاقات العامة أهمية بالغة على صعيد المنظمة، وعلى صعيد جهاز العلاقات العامة ذاته.

وفي هذا الفقرة سنحاول تسليط الضوء بشكل مباشر على المزايا والمنافع التي تحققها إدارات العلاقات العامة أو أجهزتها عندما تقوم بتخطيط نشاطاتها بشكل سليم ومتقن. ومن أبرز هذه المزايا والمنافع ما يلي:

1. قدرة التخطيط على توضيح الأهداف المحددة والقابلة للقياس ، والممكنة التحقق لنشاطات العلاقات العامة وبرامجها وحملاتها، والتي في ضوئها يكون تقييم كفاءة تنفيذها والنتائج المتحققة.

وهنا تبرز أبرز مزايا التخطيط وهي التحديد الدقيق لأهداف العلاقات العامة ، وتوضيح هذه الأهداف وتقييم النتائج المرجوة منها.

2. قدرة التخطيط الهائلة على تحديد خارطة الطريق – أي تحديد مسارات تنفيذ خطط العلاقات العامة وبرامجها وفقاً لنظام الأولويات وحسب أهمية كل منها لخصوصية أعمال المنظمة وجهاز العلاقات العامة فيها.

3. قدرة التخطيط التسهيلية في مجال التنظيم بالذات، حيث توفر العملية التخطيطية المدروسة أساساً منظماً للتعامل مع الأحداث المستقبلية والتكيف مع هذه الأحداث، والتحوط لاحتمالات المستقبل ومتغيراته الكثيرة العاصفة.

4. قدرة التخطيط ودوره على المساعدة في عملية اتخاذ قرارات مدروسة مستندة إلى أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس ومعقولة ضمن قدرات المنظمة وإمكانياتها المادية والبشرية.

5. يوفر التخطيط كما لاحظنا في الفصل الثاني أساساً موضوعياً وعلمياً لإعداد ميزانية العلاقات العامة. ويعد هذا الدور غاية في الأهمية حيث أن المنظمات الموجهة بالعلاقات العامة تنفق حوالي 75% من ميزانيتها على نشاط العلاقات العامة، وبالتالي فإن التخطيط السليم يساعدها في الحفاظ على أموالها من الهدر والضياع. فالتخطيط السليم كما ذكرنا آنفاً يعد بمثابة سد منيع ضد الهدر والضياع في موارد المنظمة المادية والبشرية.

6. من مزايا التخطيط وفوائده المعروفة قدرته الفائقة على تنفيذ برامج متكاملة، وليس مجزأة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة تضعها العلاقات العامة.

7. قدرة التخطيط كأداة فعالة لأغراض التوقيت الملائم، فالتخطيط السليم يؤدي إلى الاختيار السليم لبرامج العلاقات العامة وحملاتها والأوقات الملائمة لها، وبالاضافة إلى دور التخطيط المشهود باختيار الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ.

8. قدرة التخطيط السليم على إقناع الإدارة العليا بجدية نشاطات العلاقات العامة. فالإدارة العليا تتطلع دائماً أن تكون المنظمة سائرة على أسس رصينة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة الفعالة. ومن خلال التخطيط السليم لنشاطات العلاقات العامة ، يستطيع جهاز العلاقات العاممة كسب تأييد الإدارة العليا لنشاطاته وزيادة مشاركتها في هذه النشاطات.

9. قدرة التخطيط السليم على تمكين جهاز العلاقات العامة من استخدام الوسائل الإعلامية بشكل فعال للغاية، حيث أن التخطيط يحدد الوسائل الإعلامية الأفضل والأكثر كفاءة، ، ما يسهم بشكل كبير في تعزيز عملية اتصال وتواصل الإدارة المعنية بالعلاقات العامة أو جهازها بالجمهورين الداخلي والخارجي للمنظمة. إن التخطيط يوفر أعلى درجات استهداف هذه الجماهير.

10. قدرة التخطيط على تمكين المنظمة من تقرير مدى إمكانية تحقيق الأهداف المعلنة بالموارد والإمكانيات المادية والبشرية والمستلزمات المتاحة.

المتطلبات المسبقة لنجاح تخطيط نشاطات العلاقات العامة

لكي يكون التخطيط قادراً على تحقيق الأهداف المرجوة منه ، ينبغي أن تتوافر له مجموعة من المتطلبات المسبقة. ومن أبرز هذه المتطلبات الآتي:

1. أن تكون هناك خطة للعلاقات العامة ، تتضمن الأهداف المنشودة، شريطة أن تكون هذه الأهداف في دقة الوضوح، وأن تكون مفهومة من قبل القائمين على تنفيذها، وأن تكون قابلة للقياس ليصار إلى تقييمها فيما بعد. أن أي خطة للعلاقات العامة يجب أن تكون قادرة على الوصول إلى الجمهور المستهدف بأقل التكاليف وأفضل السبل، ويجب أن تستهدف هذه الخطة تقديم المنظمة ونشأتها وسياستها إلى الجمهور بنفس درجة الوضوح والشفافية.

2. يجب أن تتضمن الخطوة أولويات العمل الصحيح، وخطوات واضحة وأساليب تنفيذ متقنة، علاوة على ذلك ، لا قيمة لأي خطة للعلاقات العامة ما لم تنطوي على نظام تحدد من خلاله هذه الأولويات حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة ورسالتها وطبيعة منتجاتها وأسواقها المستهدفة.

3. يجب تحديد الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي المستهدف بالخطة. فالبرنامج الخاص بالعلاقات العامة سيكون مجرد حبر على ورق، أو عديم الجدوى ما لم يكن الجمهور المستهدف محدداً بدقة متناهية، وأن يراعى في وضع خطة العلاقات العامة الخصائص المميزة لهذا الجمهور.

4. ضرورة التأكد تماماً من أن خطة أو برنامج العلاقات العامة ينطوي على بعض وسائل الاتصال المباشر بالجمهور وعدم الاعتماد فقط على وسائل مختارة أو عشوائية. ليكن برنامج العلاقات العامة معتمداً على كافة وسائل الاتصال ذات الصلة المباشرة بالجماهير والتي يمكن من خلالها الاتصال والتواصل معهم بفاعلية وكفاءة عاليتين.

5. يجب أن تناط مسؤولية تخطيط العلاقات العامة إلى إدارة أو جهاز العلاقات العامة كجزء من مهامها وواجباتها.

كما يجب أن تتولى هذه الإدارة بكافة كوادرها مسؤولية تنفيذ كل ما يصدر عنها من خطط البرنامج. هذا لا يعني عدم التنسيق والتشاور في كافة جوانب المتعلقة بعمليتي التخطيط والتنفيذ، بل العكس تماماً، لأن حالة التخصص مطلوبة والتخصص لا يلغي التنسيق بل يعززه

6. ينبغي تنفيذ برامج العلاقات العامة بدقة متناهية، وهذا لا يتحقق إلا في ضوء أعلى مستويات التنسيق مع أجهزة المنظمة وإداراتها المعنية كافة.

7. ينبغي أن يتم توزيع المسؤوليات الخاصة بتنفيذ كل جزء في الخطة على الأفراد المعنيين أو الجهات ذات العلاقة بشكل واضح لا يقبل التأويل والتحريف، وبشكل يمنع التكرار والازدواجية في الأداء.

8. ينبغي أن يكون لكل خطة أو برنامج للعلاقات العامة نطاق زمني محدد يوضح البدايات والنهايات لكل جزء أو مرحلة في الخطة.

9. ينبغي أن يتم تخطيط العلاقات العامة في حدود الموارد والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

10. ضرورة القيام بنشاط التنبؤ على أفضل وجه، وأن تتوافر للمنظمة أو لجهاز العلاقات العامة كوادر مختصة بالتنبؤ وآلياته وأساليبه المختلفة. ليس هذا فحسب، بل إن التخطيط السليم يعتمد على درجة التفاهم والانسجام بين معدي التنبؤات من جهة وبين مطبقي أساليب التنبؤ المختلفة من جهة أخرى. أي أن أي خطا أو خلل في عمليات التنبؤ ينتج عنها خطط غير فاعلة وغير محققة للأهداف المنشودة.

11. يجب أن تحصل خطة العلاقات العامة على مباركة ودعم الإدارة العليا فمشاركة الإدارة العليا في صوغ الخطط أو المساهمة في ذلك يعني أن هذه الخطط ستكون ناجحة. وباستطاعة فريق العلاقات العامة أو جهازها المختص الطلب من أعضاء مجلس الإدارة المشاركة في العملية التخطيطية إذ لم يكونوا أصلاً راغبين أو متحمسين لذلك. فقد تجعلهم المشاركة في وضع يعدلوا فيه آرائهم ويتقبلوا التخطيط كوظيفة حيوية من وظائف الإدارة. أيضاً إشراك المرؤوسين في العملية التخطيطية لزيادة ارتباطهم وولائهم للمنظمة، أي شعورهم بالانتماء وتحمل المسؤولية.

فقد أثبتت الدراسات والأبحاث الحديثة في مضمار العلاقات العامة أن أداء العلاقات العامة يعتمد على درجة أو مستوى مشاركة الإدارة العليا في عملية التخطيط لنشاطاتها، وأن المنظمات المعروفة

بأدائها المتميز في مضمار العلاقات العامة تُشرك إدارتها العليا في عمليات التخطيط. بل إن الإدارة العليا في هذه المنظمات تصر على المساركة في العملية التخطيطية على اعتبار أن جهود العلاقات العامة غالباً ما تستهدف تعزيز سمعة المنظمة ومكانتها في أذهان جمهورها، وهذا هدف استراتيجي يهم الإدارة العليا بالدرجة الأساس.

12. ضرورة أن تكون الخطة فاعلة، ومن أبسط شروط الخطط الفاعلة أن تكون سليمة في المقام الأول. أن أفضل وسيلة لضمان سلامة الخطة أن تقوم المنظمة بشكل متواصل بالاحتفاظ بعقل متفتح ، وأن تقوم بمراجعة الخطة بشكل دوري، وأن تتبنى منهجاً مشابهاً للمنهج الذي يتبعه أي محام بارع وماهر. بمعنى أن على المنظمة أن تحصل على التأييد اللازم الذي يجعلها، أو يجعل جهاز العلاقات العامة قادراً ومتمكناً من الدفاع عن الخطة. وتلي هذه الخطوة خطوة إعداد جدول تفصيلي يشتمل على كل ما في الخطة من أخطاء وأسباب عدم توافق الخطة. ولا بأس من وجود خطة بديلة للعلاقات العامة تكون بمثابة سد حماية للمنظمة في حالة حصول متغيرات عاصفة أو غير متوقعة.

13. ضرورة أن لا تكون الخطط مجرد تعبير إنشائي أو فقرات عشوائية أو مضخمة لا تحمل من المعاني والدلالات والمفاهيم شيئاً يذكر. يجب أن تكون الخطة عملية وعلمية في آن واحد، وأن تتضمن فقرات وأهداف تنسجم وتتوافق مع ممارسات الأعمال الفضلى في مجال إعداد الخطط.

14. إن التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري. فالتنظيم السليم الفعال يساعد في التخطيط الجيد، ونعني بذلك وجود هيكل تنظيمي سليم يساعد في تنفيذ الخطة حيث يوفر تحديداً سليماً ودقيقاً للاختصاصات والمسؤوليات، ويوفر قنوات سليمة وفعالة للاتصالات وتدفق المعلومات بما يضمن تقبل تحرك مختلف المستويات الإدارية في اتجاهات تفرضها الاستراتيجيات الجديدة. والأهم في هذا السياق تحديد مسؤولية التخطيط، خاصة وأن التخطيط هو مسؤولية الإدارة في جميع مستوياتها. وبعبارة أخرى فإن الإدارة (كالرئيس، ومدير العلاقات العامة، ومدير التسويق ... الخ) يعدون أيضاً مسؤولين عن تطوير الخطة وليس مجرد إعدادها.

15. ضرورة عدم المبالغة في صياغة أهداف الخطة أو اتجاهاتها. فمن أبرز المتطلبات المسبقة لنجاح الخطة أن تكون موضوعية، إن التفاؤل الزائد خطأ مثلما التشاؤم المفرط خطأ، ومن هذا المنطلق، يجب على المنظمة أن تتبع المنطق والموضوعية والحقائق الشاخصة، والتنبؤات المبنية على المنهجية العلمية مع مزيج من المهارات والجدارات، إن التفاؤل صفة محمودة لكن التفاؤل ينبغي أن يكون مبنياً على أسس رصينة وأن تبذل جهود من أجل بلوغه في الميدان.

16. لكي يكون التخطيط فعالاً، والخطط عملية وموضوعية في اتجاهاتها وأهدافها، ينبغي وجود سياسات إجرائية جديدة تمثل قواعد إرشادية محددة للأداء واتخاذ القرارات في مجالات المنظمة أو جهاز العلاقات العامة ونشاطاتها. إن وجود مثل هذه السياسات يشجع الإدارة العليا على تفويض الكثير من سلطاتها إلى المستويات الإدارية الأدنى وتركيز اهتمامها على مجال التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات الرئيسية التي تحدد الأغراض الأساسية للمنظمة وجهاز العلاقات العامة بالذات. وما أحوج جهاز العلاقات العامة إلى الإدارة العليا التي تسانده وتدعمه في مجال التخطيط الاستراتيجي ، لأن جهاز العلاقات العامة يحتاج إلى تخطيط استراتيجي لما يحمله من أهمية كبرى في مجال تعزيز سمعة المنظمة. فالجهاز هو واجهة المنظمة على عالمها الداخلي (جمهورها الداخلي) وعالمها الخارجي (الجماهير في الأسواق المستهدفة).

17. أن تكون الخطة متضمنة معلومات دقيقة عن الجمهور المستهدف بنشاطات المنظمة والعلاقات العامة ، وأن يكون معلوماً للجميع حصة المنظمة السوقية، وإلا يصبح من الصعب حقاً إيصال رسائل المنظمة لهذه السوق، وحتى وإن وصلت، فإنها ربما تصل إلى الجمهور الخطأ. ولهذا فإن من أولى مسؤوليات جهاز العلاقات العامة أن يقوم بقياس السوق الكلية وتحديد نصيبه أو حصته منها بدقة قدر الإمكان.

18. المراجعة الدورية للخطة يعد من أبرز مستلزمات نجاحها. يجب أن تعتمد عملية المراجعة على بيانات دقيقة وحديثة. ولدى العديد من المنظمات الناجحة في مضمار العلاقات العامة آليات للمحاسبة تستخدم على نطاق واسع لمساعدة المديرين على تقييم أدائهم خلال فترات سابقة. ويتعين على المديرين تقييم أدائهم المستقبلي بملاحظة عوامل البيئة الكلية والجزئية معاً، وأن تكون ملاحظاتهم شمولية، فالمتغيرات في بيئة المنظمة قد تتطلب إعادة النظر جزئياً أو كلياً بالخطط الموضوعة. ولهذا ينبغي أن تكون خطة العلاقات العامة مرنة جداً، وأن لا تتسم بالجمود أو التحجر.

19. ضرورة أن تكون الخطة واقعية، أو أن تكون مصممة في ضوء وقائع الميدان، وليس الخيال. فالكتاب المتخصصون في مجال التخطيط يميزون بين التخطيط بالأهداف والتخطيط الموجه. ويناسب التخطيط بالأهداف البيئية التي يمكن التنبؤ بها، وحين تكون التنبؤات ذات اعتمادية عالية. ويتعين هنا أن تكون الخطط تفصيلية إلى حد كبير. وفي هذه الحالة فإن أساليب التنبؤ المستخدمة هنا يمكن أن يعتمد على البيانات التاريخية. ويمكن لهذه الخطط أن تحدد بالتفصيل على كل موظف بالمنظمة، وكيف يمكن إنجاز العمل.

أما التخطيط الموجه، فهو يلائم البيئات التي يصعب التنبؤ بها. وفي هذه الحالة يقوم خبير التخطيط بالتعرف على المجال الرئيسي الذي ستعمل فيه المنظمة، والاتجاه العام الذي ستتحرك فيه. والخبير هنا يعطي اهتماماً أكبر لنوعية النشاط الذي تقوم به المنظمة أو تنتمي إليه، بينما يتقلص أو يقل اهتمامه بتخطيط عمل كل موظف على وجه الدقة. فهناك تركيز أكبر على الجهود التنسيقية لإنجاز الأهداف العريضة للعلاقات العامة، وكذلك على القدرات الخلاقة والبدهية للعاملين في جهاز العلاقات العامة.

الخطوط الرئيسية في تخطيط برامج العلاقات العامة

يرى الدكتور ناجي معلا، أن عملية تخطيط وتصميم أي برنامج نشط وفعال للعلاقات العامة يجب أن تنطوي على سلسلة من المراحل المهمة التي يمكن إيجازها بالتالي:

1. تحديد الاتجاهات العامة نحو المنظمة وتقييمها. فمن دون هذا النوع من التحديد الدقيق لاتجاهات الجماهير، يصبح من المستحيل وضع برنامج فعال لنشاطات العلاقات العامة.
2. التعرف على الإطار الإجرائي الذي يوفره التنظيم الحالي للمنظمة لنشاط العلاقات العامة. فالتنظيم، كما سنرى في الفصل القادم، يعد من المستلزمات المسبقة لأي برنامج ناجح للعلاقات العامة.
3. تطوير وتنفيذ البرنامج الاتصالي الكفيل بنقل الرسالة التي تريدها المنظمة إلى جمهورها المستهدف بما يحقق فهم أفراد هذا الجمهور لهذه الرسالة والقبول بها. فمن المعروف أن نظام الاتصال يمثل عصب الحياة بالنسبة للمنظمة وللعلاقات العامة بشكل خاص. وقد تفشل إدارة العلاقات العامة في بلوغ أهدافها إذا كان نظام الاتصال التابع لها ضعيفاً ومرتبكاً، لأن إدارة العلاقات العامة تنمو وتزدهر بحكم قوة نظام الاتصال الذي تملكه.
4. اختيار خطة العلاقات العامة بدقة ووضوح، حيث ينبغي قبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة عن التساؤلات التالية:
    1. ما مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
    2. هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة؟
    3. هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل؟
    4. ما هي احتياجات الخطة من الأفراد ، والتدريب ، والإشراف ، والالات والمعدات إلخ؟

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ عندئذ عملية إعداد الخطط الفرعية مثل:

ا. خطة النشر

ب. خطة التعبئة

ت. خطة الأزمات

ث. خطة المعارض النوعية.

ج. خطة الاستهداف الموجهة لجمهور العاملين في المنظمة (الجمهور الداخلي).

ح. خطة الاستهداف الموجهة للجمهور الخارجي (ذوي المصالح في المنظمة) .

أنواع التخطيط في مجال العلاقات العامة

يرى الشامي وجرادات أن هناك نوعين رئيسيين للتخطيط في مجال العلاقات العامة هما:

1. التخطيط حسب الهدف المطلوب تحقيقه، وهذا النوع ينحصر في أحد الهدفين الآتيين :

ا. التخطيط الوقائي.

ب. التخطيط العلاجي.

2. التخطيط حسب الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ.

وسنحاول تسليط الضوء على هذه الأنواع من التخطيط تباعاً.

1. **التخطيط حسب الهدف المطلوب تحقيقه:**

ا. **التخطيط الوقائي:**

وهو عبارة عن تخطيط قائم على دراسة شاملة وموثقة للأحداث والمعطيات والشواخص، وأشبه ما يكون بإجراءات بحوث رصينة، يستهدف هذا النوع العقلاني غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات متماسكة وحميمية بين المنظمة وجماهيرها المختلفة، وذلك من خلال العمل المثابر والدؤوب لإزالة جميع حالات سوء الفهم أو تعارض المصالح. وفي مقدمة هذه الغايات كسب الأصدقاء والعملاء للمنظمة عن طريق دعم الثقة، وتوثيق العلاقة بين المنظمة وجماهيرها الداخلية والخارجية، والقضاء على عوامل سوء الفهم أو الشك أو التذمر أو القلق أو ظهور رأي عام سلبي في مضمار معين. وتحرص المنظمات الكبيرة عادة على اتباع هذا النوع من التخطيط من منطلق

"الوقاية خير من العلاج" فهي بهذا تجنبنا الوقوع في مشاكل هي في غنى عنها طالما أنها قادرة على منعها أو التحوط لها.

ب. **التخطيط العلاجي**

يتسم هذا النوع من التخطيط بالسرعة والخدم، ما يتطلب نوعاً من الإعداد الأولي يختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة وأنواع الأخطاء التي يحتمل حدوثها في أي وقت. ويقوم هذا النوع من التخطيط على أسس علمية بعيدة الأمد، إذ أن كل ما يتطلبه هو إعداد برنامج عمل جهود لمواجهة الأزمات والمواقف الحادة، مثل حدوث حريق في مخازن الشركة أو توقع سقوط إحدى طائرات نقل المسافرين، هذه التوقعات تتطلب وجود خطط واضحة المعالم لمواجهتها حال حدوثها.

2. **التخطيط حسب الفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ**

لا تتكون العلاقات العامة الطبيعية من تلقاء نفسها ، حيث لا بد من وضع خطة محكمة في ضوء إمكانيات المنظمة البشرية والمادية، وينبغي على المنظمة أن تتأكد من أن جهود جهاز العلاقات العامة متضمنة في برامجها، وان جميع العاملين وذوي المصالح في المنظمة قادرين على استيعابها. أيضاً ضرورة التأكد من أن نتائج الخطة تصل إلى الجميع في الوقت المناسب. وعلى المسؤول في العلاقات العامة أن يكون قادراً على جعل كل خطوة من خطواته بمثابة مكسب له. ومن أجل أن تكون الإدارة العامة قادرة على تقدير الوقت اللازم لتنفيذ خطتها، عليها أن تحدد أولاً الأهداف التي تروم بلوغها.

وترتبط هذه الأهداف بالالتزام التام تجاه الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة، بمعنى أن هذه الأهداف ينبغي أن تكون معروفة ومصانة من قبل كافة المستويات الإدارية في المنظمة، وتقتضي الضرورة الالتزام تجاه الجماهير والوفاء بالوعد لها، وعدم التأثير بشكل سلبي عليها.

ولهذا السبب تحرص المنظمات الناجحة على أن يكون لدى أجهزة العلاقات العامة التابعة لها نظم متطورة للتغذية العكسية لتتمكن من معرفة ردود أفعال جماهيرها حول برامجها وفعالياتها وسياساتها ومنتجاتها.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية في إطار الحيز المخصص للإجابة

السؤال الأول:

حدد بدقة العلاقة القائمة بين التخطيط والتنسيق في إطار العلاقات العامة الناجحة

التخطيط	التنسيق
-1 -2 -3 -4 -5 -6 -7 -8 -9 -10	-1 -2 -3 -4 -5 -6 -7 -8 -9 -10

السؤال الثاني:

ما هي برأيك أهمية التخطيط في مضمار العلاقات العامة بالنسبة للشركات التالية:

1. **شركة طيران.**
2. **مستشفى عام.**
3. **جامعة أهلية**

شركة طيران	مستشفى عام	جامعة أهلية

1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10-		

السؤال الثالث:

باعتبارك مسؤولاً عن جهاز العلاقات العامة، كيف يمكنك تحديد اتجاهات جهازك هذا؟ اعط امثلة توضيحية داعمة.

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

-9

-10

	أمثلة توضيحية داعمة
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الخامس:

طلب منك مدير العلاقات في الشركة العالمية لإنتاج البرمجيات المتطورة مساعدته في الحفاظ على سمعة الشركة ما هي النصائح التي تقدمها له في هذا المجال؟ اعط أمثلة توضيحية

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

أمثلة توضيحية	
	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓

السؤال السادس

باعتبارك تعمل موظفاً في جهاز العلاقات العامة في شركة محدودة الموارد والإمكانيات المادية والبشرية، لجأ إليك مسؤول العلاقات العامة لمساعدته على توجيه موارد المنظمة وإمكانياتها باعتبارك أيضاً قد عملت في عدة شركات ونجحت في هذه المهمة.

كيف السبيل إلى المساعدة؟ اعط أمثلة من خلال تجاربك الناجحة السابقة

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة من تجاربك وخبراتك السابقة
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال السابع

شركة (×) تقدم خدمة توصيل الأغذية السريعة للمنازل والمكاتب والشركات. كيف يمكنك مساعدة هذه الشركة في تحديد وسائل الاستهداف لديها، وتقوية هذه الوسائل؟ اعط امثلة توضيحية داعمة

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة توضيحية داعمة

✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الثامن:

باعتبارك أحد خبراء العلاقات العامة العرب، طلبت منك إحدى الشركات العامة في مجال الشحن الجوي مساعدتها في تحديد توقيتات تنفيذ برامج العلاقات العامة الخاص بأسواقها المستهدفة.

كيف السبيل إلى مساعدتها؟ اعط أمثلة توضيحية داعمة.

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة توضيحية داعمة

✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال التاسع:

تعاني إدارة العلاقات العامة في شركة (Y) للنقل البري في مشاكل الازدواجية في تنفيذ برنامج العلاقات العامة الخاصة بها.

كيف يمكنك مساعدة الشركة في تذليل هذه المشاكل؟ اعط أمثلة توضيحية داعمة

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة توضيحية داعمة

✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال العاشر:

ناقش أبرز مزايا ومنافع التخطيط في مضمار العلاقات العامة. اعط أمثلة داعمة

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة توضيحية داعمة

✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الحادي عشر:

هناك متطلبات مسبقة لأي تخطيط ناجح في مضمار العلاقات العامة. اذكر هذه المتطلبات مع ذكر أمثلة توضيحية داعمة

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة توضيحية

✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الثاني عشر:

حدد بشكل منطقي متسلسل الخطوات الرئيسية في تخطيط برامج العلاقات العامة، وضح جوابك من خلال الأمثلة والشواهد في الميدان

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة وشواهد من الميدان

✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الثالث عشر:

حدد ما المقصود بـ :

- التخطيط الوقائي
- التخطيط العلاجي

دعم جوابك بالأمثلة

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

التخطيط الوقائي	التخطيط العلاجي	أمثلة توضيحية
		✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓

الفصل الرابع

تنظيم برامج العلاقات العامة وحملاتها

تقديم

يعد التنظيم الحجر الأساسي لأي جهد في العلاقات العامة يكون مستنداً أو قائماً على البشر. فدور التنظيم ينحصر في أنه يقدم لنا الوسائل التي تمكن الأفراد من أداء أعمالهم بفاعلية وكفاءة للوصول إلى الأهداف التي حققها التخطيط. وما دام عنوان كتابنا "أساسيات تخطيط وتنظيم برامج العلاقات العامة وحملاتها، فإنه لا بد من تخصيص فصل كامل عن التنظيم. وبالنظر لوجود علاقة قوية بين التخطيط والتنظيم والتنسيق، فقد قمنا بتخصيص جزء من هذا الفصل للتنسيق.

سنتناول في هذا الفصل المواضيع التالية:

1. تعريف التنظيم.
2. خطوات التنظيم الفعال.
3. الخرائط التنظيمية وتوصيف الوظائف.
4. تقسيم أوجه النشاط في المنظمة.
5. مبادئ التنظيم.
6. تقييم الهيكل التنظيمي.
7. التنسيق: علاقة روحية بينه وبين التخطيط والتنظيم.
8. طبيعة وغرض التنسيق.
9. أساليب تحقيق التنسيق.
10. مزايا التنسيق
11. مبادئ التنسيق الفعال.
12. التنسيق وظيفة شمولية

مقدمة

التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ذات التأثير الشمولي على كامل نشاطات المشروع. ودور التنظيم يتحدد في أنه يقدم لنا الوسائل التي يستطيع الأفراد بمقتضاها العمل جماعياً وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة. ولتحقيق هذه الأهداف فإن على المدير أن يحدد أولاً ما هي النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها، ومن سيتولى مساعدته، ولمن يقدم تقارير العمل، ومن يقدم له بدوره هذه التقارير. ولا بد للمدير أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار، ووسائل الاتصالات. وبدوره فإن المرؤوس يجب أن يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة منه ، وحدود هذه الوظيفة، وعلاقته برئيسه، والمجموعة التي تعمل معه، والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء التنظيمي.

والتنظيم الإداري يعتمد في تحقيق أهدافه على عوامل ثلاثة:

1. السرعة؛ 2- الاقتصاد؛ 3- حسن الأداء

ولكي يحقق التنظيم هذه العوامل الثلاثة ينبغي التركيز على اختيار أفضل طرق العمل مستعيناً في ذلك بالحكم الصالح الصحيح تحت أشد الظروف تعقيداً. وهكذا فإن التنظيم يدخل في العمليات اليومية المستمرة يوماً بعد يوم كما يدخل في عمليتي البناء والإنشاء الإداري الجديد، وإلغاء هياكل تنظيمية أو هيئات إدارية قائمة.

تعريف التنظيم

إن أسس ومبادئ التنظيم واحدة ، إلا أن درجة الانغماس في التنظيم قد تتباين باختلاف أحجام المشروعات وطبيعة وأبعاد أهدافها وأغراضها ومراميها. فالوظائف والأعمال البسيطة تتطلب تنظيماً بالضرورة، لكن أبعاد التنظيم وتعقيداته تكون أكبر في المشروعات الهائلة بالمقارنة مع المشروعات الصغيرة. وبشكل عام، فإن المدير المثابر والمنظم، عليه أن يتبع الخطوات التالية إذا ما أراد تنظيم نشاطات دائرته أو قسمه.

1. **تحديد ما ينبغي عمله**

على المدير أن يدرس المهمة الخاصة بوحدته الإدارية (القسم أو الدائرة) من أجل أن يتعرف بشكل أفضل على الأعمال/ المهمات التي يتعين عليه القيام بها. إن مدير التسويق، مثلاً، لكي يحقق النجاح المطلوب عليه أن يركز على موضوعات أساسية مثلاً: القيام ببحوث التسويق، مناقشة أفضل وسائل التأثير بالمستهلكين (حملة إعلانية مثلاً) ، إدارة قوة المبيعات، دراسة المزيج التسويقي، اتباع سياسة تسويقية هجومية (Offensive marketing) وفي ضوء ذلك يقوم المدير بتوزيع وتخصيص الأعمال على المرؤوسين، مع التأكيد على ضرورة معرفة هؤلاء بما ينبغي عمله أيضاً.

2. **تقسيم أوجه النشاط وتوزيع الأعمال**

إن الخطوة التالية هي أن يقرر المدير الكيفية التي سيتم في ضوئها تقسيم الأعمال الواجب القيام بها. وحينما يقوم المدير بعملية تنظيم مشروع كبير، فإن هذه العلية تسمى تقسيم أوجه النشاط. ويشمل التقسيم قيام الإدارة العليا بتقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام. فمثلاً يقوم رئيس شركة "الأجيال" الصناعية بإيجاد أقسام للإنتاج والتسويق والمشتريات، كما يقوم رئيس "مصرف الرافدين" بإيجاد أقسام للقروض التجارية والعمليات المحاسبية، والحسابات الجارية، وحسابات التوفير ثم يقوم المدير بتوزيع الوظائف على المرؤوسين في ضوء الكادر الوظيفي العامل معه. فقد يضع شخصاً مسؤولاً عن الحسابات الجارية، والحسابات الثابتة، وقد يضع شخصاً مسؤولاً عن العلاقات العامة والإعلام وهكذا.

3. **تقرير كيفية تحقيق التنسيق**

إن إعطاء كل من المرؤوسين عملاً مستقلاً، يخلق الحاجة لتحقيق التنسيق (Coordination)، فمثلاً ، ينبغي تنسيق عمل مدير الإنتاج، وعمل مدير المبيعات، وعمل مدير التسويق كي يتسلم العملاء طلبياتهم في الوقت المناسب وفي المكان المناسب أيضاً.

4. **تقرير مدى (نطاق) الرقابة**

نقصد بمدى الرقابة بالنسبة للمدير، ذلك العدد من المرؤوسين التابعين مباشرة للمدير. إن اتخاذ قرار بشأن النطاق الصحيح للرقابة يعد أمراً هاماً، فقد يكون هناك عدد قليل جداً من المرؤوسين ويعني ذلك أن وقت المدير غير مستثمر بشكل فعال، بينما قد يكون العدد كبير جداً مما يجعل المدير عاجزاً عن السيطرة عليهم، أو أن وقت المدير يكون مستثمراً لنهايته.

5. **تقرير السلطة اللازمة**

إن الخطوة الخامسة هي تقرير حجم السلطة التي ينبغي للمدير تفويضها للمرؤوسين. فقد يقرر مدير التسويق مثلاً، تعيين شخص لمهمة الإعلان، لكنه يطلب منه أن يراجعه قبل تدشين أي حملة إعلانية. أو قد يقرر المدير تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار لهذا المرؤوس.

6. **وضع خريطة تنظيمية**

بمجرد القيام بتوزيع الأعمال، وإجراء التعيينات، فإن معظم المديرين يقومون بإضفاء الشكل الرسمي على تنظيماتهم في الخريطة التنظيمية. وتوضح هذه الخريطة " الهيكل التنظيمي" للتنظيم على شكل خريطة Chart . وفي نفس الوقت يقوم المدير بشكل تنظيمي بكتابة وصف للوظيفة لكل مرؤوس. وهذا يوضح

بالتفصيل الأنشطة التي تم تخصيصها لكل مرؤوس. وبإيجاز فطالما إنه قد تم تحديد مهام الوحدة التابعة للمدير، فإن الخطوات التالية في التنظيم تشمل التقسيم ، وتحقيق التنسيق ، واختيار المدى الرقابي، وتفويض السلطة ورسم الخريطة التنظيمية. وسوف نتناول هذه الموضوعات في هذا الباب.

الخرائط التنظيمية وتوصيف الوظائف

إن الأسلوب المتبع لتوضيح أي تنظيم إنما يكون بالخريطة التنظيمية. والخريطة التنظيمية بإيجاز تمثل التنظيم في نقطة خاصة في الزمن، كما توضح الهيكل العظمي للبناء التنظيمي في شكل خريطة. وهذه الخرائط تزودنا بعنوان وظيفة كل مدير، كما توضح من خلال خطوط الاتصال مسؤولي الأقسام والدوائر المختلفة ومن هو الرئيس ومن هم المرؤوسين. والخريطة التنظيمية توضح أيضاً سلسلة الأوامر (Chain Command) (وتسمى أحياناً سلسلة التدرج أو خط السلطة) من الرئيس إلى أدنى الوظائف في الخريطة التنظيمية. وتوضح سلسلة الأوامر المسار الذي تسلكه التعليمات في رحلتها من الرئيس إلى المرؤوسين في أدنى الخريطة التنظيمية. في الشكل التالي مثلاُ فإن سلسلة الأوامر من الرئيس إلى المشرف تكون من الررئيس إلى نائب الرئيس إلى الإنتاج إلى مدير المصانع ثم بعد ذلك إلى المشرف. إلا أن الخرائط التنظيمية لا تظهر وصف الوظائف. كما أنها لا توضح النماذج الفعلية للاتصالات في المنظمة. ولا تبين الخرائط إلى أي مدى يكون هناك إشراف وثيق بالنسبة للمرؤوسين أو المستوى الفعلي لسلطة كل وظيفة في المنظمة. إلا أن الخرائط التنظيمية لا تظهر وصف الوظائف . كما أنها لا توضح النماذج الفعلية للاتصالات في المنظمة ولا تبين الخرائط إلى أي مدى يكون هناك إشراف وثيق بالنسبة للمرؤوسين أو المستوى الفعلي لسلطة كل وظيفة في المنظمة. إلا أن الخرائط التنظيمية تعتبر مفيدة لأنها : 1- توضح مسمى وظيفة كل مدير. 2- توضح من يحاسب أمام من. 3- توضح من المسؤول عن أي قسم. 4- توضح أي الأقسام تم إنشاؤها. 5- توضح سلسلة الأوامر. 6- تجعل كل موظف يعرف مسمى وظيفته وموقعه في التنظيم.

تقسيم أوجه النشاط في المنظمة

إن التقسيم هو عملية يتم من خلالها تجميع أنشطة المنظمة بشكل منطقي وتوزيعها على المديرين. إنها تعني التقسيم الواسع للعمل داخل المنظمة. والتقسيم عملية مهمة للغاية، فالناس حين تفكر في البناء التنظيمي، فإنهم عادة ما يفكرون بالتقسيم. وهذا يرجع إلى أن الأقسام هي التي تشكل الخريطة التنظيمية.

1. **التقسيم على أساس الوظائف:**

إن هذا التقسيم هو الأساس النموذجي الذي تنظم الأعمال الجديدة بناء عليه. كما أنه من أكثر طرق التقسيم قبولاً وشيوعاً في الحياة العملية. وهذا التقسيم يتعلق بتجميع الأنشطة حول الوظائف الأساسية مثل الإنتاج والتسويق والمبيعات والتمويل. ومن مزايا هذا النوع من التقسيم نذكر الآتي:

أ. يضمن هذا الأساس الإشراف الكامل على كل نوع من أنواع الأنشطة.

ب. إنه طريقة منطقية لتجميع الأنشطة أثبتت التجارب نجاحها.

ج. يتبع الأساس الوظيفي مبدأ التخصص الوظيفي وما يترتب عليه من كفاءة في استخدام القوى العاملة.

د. يمنع الازدواجية والتداخل في جهود التنظيمات الوظيفية.

إلا أن هذا التقسيم لا يخلو من عيوب فمن عيوبه الواضحة:

أ. إن مسؤولية الأداء الكلي تقع على المدير التنفيذي فقط.

ب. يُحمل المدير التنفيذي ما لا يطاق.

ت. يقلل الاهتمام بالمنتجات المحددة أو العملاء، أو الأسواق أو المناطق الضيقة.

ث. ينتج عنه مديرون متخصصون مهنياً بدلاُ من المديرين العاملين.

ج. يقلل من إمكانية وفرص تدريب رجال الإدارة الراغبين في الترقية والتقدم نظراً لأن المركز الإداري العام الأول هو مركز رئيس مجلس الإدارة.

2. **التقسيم على أساس المناطق الجغرافية أو الموقع:**

تبعاً للتقسيم الجغرافي فإنه يتم تنظيم أقسام مستقلة لكل من المناطق التي يقوم المشروع بتقديم أعماله فيها. فعلى سبيل المثال، فقد تم تقسيم نظام الاحتياطي الفيدرالي في أمريكا إلى 12 منطقة جغرافية مركزة في مدن بوسطن ونيويورك وسان فرانسيسكو. ويتم تنظيم المصارف بشكل متكرر إلى أقسام دولية وأقسام وطنية. ومن أبرز مزايا هذا التقسيم نذكر:

أ. يساعد على سرعة اتخاذ القرارات.

ب. إلمام مديري المناطق إلماماً تاماً بالمعلومات الدقيقة الخاصة بتلك المناطق.

ج. سهولة تنسيق الأنشطة المختلفة في المنطقة الواحدة.

د. يمكن الحصول على مكاسب ناجمة عن الشهرة / السمعة الطيبة التي تتمتع بها المنشأة في المناطق المحلية/ الوطنية.

ه. قد تحقق عمليات المناطق خفضاً في التكلفة يفوق أي زيادة في تكاليف التنسيق والرقابة في المركز الرئيسي.

و. يقدم هذا النوع من التجميع العديد من المراكز الإدارية عند مستويات تمكن المنشأة من السماح للرؤساء باكتساب الخبرة والتجربة.

أما عيوب هذه الطريقة فهي:

ا. صعوبة التنسيق بين المناطق العديدة والنائية.

ب. احتمال اتباع سياسات تخالف سياسات المركز الرئيسي.

ت. قد يسيء مديرو المناطق استخدام السلطات الممنوحة لهم مما يضر بالمشروع.

3. **التقسيم على أساس السلعة أو الخدمة:**

يمكن استخدام هذا الأساس لتقسيم أوجه النشاط في المشروعات ذات الإنتاج المتعدد، أي تلك المشروعات التي تتبع سياسة تنويع المنتجات. ونجد أن هناك عدداً من الشركات مثل : شركة فورد Ford وجنرال موترز G.M وبروكتر وجامبل Procter & Gamble كانت تستخدم في بداية نشاطها أساس "الوظيفة" في تقسيم البناء التنظيمي، ثم عدلت عنه بعد أن نمت وتطورت بشكل ملموس، وبعد أن زادت مشاكلها الإدارية إلى الحد الذي لم يعد فيه التقسيم على أساس وظيفي اقتصادياً لهذه المشروعات، واتجهت بذلك إلى التقسيم على أساس السلعة. وهكذا نجد أن استراتيجية تعديل أساس البنيان التنظيمي في هذه المشروعات سمحت بتفويض سلطاتها إلى المدير التنفيذي وذلك في أنشطة التصنيع، والأنشطة الهندسية ، والبيع وتقديم الخدمات للعملاء سواء لمنتج معين أو لخط إنتاجه بذاته.

ومن مزايا هذا التقسيم نذكر:

1. يسمح باستخدام المهارات الشخصية والمعرفة المتخصصة في السلعة لأقصى حد.

2. يسهل من استخدام المعدات الرأسمالية المتخصصة.

3. التنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة مثل الشراء والإنتاج والخدمة والبيع المتعلقة بالسلعة المعنية.
4. سهولة تحديد المسؤولية وخاصة بالنسبة لتحقيق الربح.
5. سهولة تفويض السلطة.

أما عيوب الطريقة فإنها تكمن في الآتي:

1. إن هذا التجمع وإن كان يحقق التنسيق بين الأنشطة المختلفة في كل إدارة إلا أنه بسبب صعوبات فيما يتعلق بالتنسيق بين الأنشطة للمنشأة ككل.
2. صعوبة إلا أنه يجد صعوبات فيما يتعلق بالتنسيق بين أنشطة المنشأة ككل.
3. صعوبة إيجاد مديرين لهذه الإدارات القائمة على الأساس السلعي يكون لهم القدرة على الإشراف على الأنشطة المتعددة والمختلفة.
4. **التجميع حسب العملاء:**

يشيع في منظمات كثيرة تقسيم أوجه النشاط على أسس مصالح مختلف العملاء في منظمات الأعمال، كما يقوم بناء المنظمات العامة خاصة منظمات المرافق على أساس العميل. ومن مزايا التجميع على أساس العملاء نجد الآتي:1- استخدام المعرفة المتخصصة والمفصلة. 2- سهولة تنسيق الأنشطة المتعلقة بالعملاء. 3- ضمان الاهتمام الكافي بالعملاء.

5. **التجميع حسب العمليات:**

يشيع هذا النوع من التنظيم في منظمات الأعمال الصناعية ويتم بمقتضاه تجميع الوظائف أو النشاطات حسب العملية الفنية والمعدات والآلات ذات الأغراض المتخصصة. يعني هذا أن تنظيم العمل داخل المصنع يتم على أساس جمع كل الآلات والمعدات المتتابعة والتي تقدم إنتاجاً أو تؤدي عملاً من طبيعة واحدة في موقع معين. ثم تحضر المواد والأفراد إلى المواقع لممارسة النشاط الإنتاجي. أيضاً فإن هذا الأسلوب يستخدم في منظمات الأعمال التي تقدم الخدمة والتي تستخدم الحاسوب والآلات الحاسبة الأخرى (Computer).

ومن أبرز مزايا هذه الطريقة نذكر: 1- الحصول على الخبرة الناجمة عن التركيز في عملية واحدة 2- الميل نحو تجنب الاستثمار المتكرر في المعدات والآلات. 3- تسهيل عملية الإشراف.

ولكن من الناحية الأخرى نجد أن تجميع الأنشطة على أساس العمليات يزيد من مشكلات التنسيق بين العمليات المختلفة، فحدوث خطأ في إحدى العمليات قد يترتب عليه توقف العمل في العمليات التي تتلوها.

6. **التجميع حسب الوقت**

يمثل هذا النوع من التنظيم أقدم أنواع التقسيمات الإدارية المعروفة اليوم، وهو وسيلة تستخدم لتحقيق عدة أهداف في آن واحد وهي:

1. الوفاء بتعهدات المنظمة بتسليم المنتجات في وقت محدد.
2. استغلال الإمكانات المادية والتسهيلات المتوفرة العامة للمنظمة.
3. تقديم خدمة مباشرة للمجتمع من خلال تشغيل أكبر عدد من العمال والتخفيف من حدة البطالة.

ويقوم مفهوم التنظيم كما نلاحظ هذه الأهداف على أساس تقسيم العمل إلى ورديات تقوم كل وردية بممارسة الإنتاج أو تقديم الخدمة في وقت محدد طوال الليل أو النهار. وهذا التنظيم شائع الاستخدام في المستويات الإدارية الدنيا من المنظمات الصناعية. فمثلاً قد يكون التنظيم الموجود في المنظمة في المستويات العليا على أساس وظيفي ، أو جغرافي ، أو على أساس المنتج ، وحين نأتي على مستوى الإدارة الدنيا فقد يقوم المشرف على العمال ، ورئيس الخط الانتاجي A بتوزيع أعباء العمل على ثلاث دفعات تقوم كل دفعة بإنتاج الوحدات المطلوبة منها في الوقت المحدد غير أنه أحياناً قد يكون من طبيعة عمليات المنظمة وزيادة الطلب على منتجاتها أو خدماتها أن تقرر الإدارة العليا أن يتم تنظيم العمل في المستوى الإداري وخاصة في خطوط الإنتاج على أساس الورديات أيضاً.

7. **المزيج التنظيمي:**

قد تلجأ المنظمات إلى انتهاج خليط من النماذج التنظيمية ، طبقاً للظروف التي تمر بها ولمتطلبات العمل. فقد يصبح نموذج ما مستخدم معرقلاً للنشاط ، فيتم استبداله بآخر. وقد يتوسع نشاط المنظمة الأمر الذي يضطرها لاتباع أكثر من تنظيم. إن متطلبات العمل تملي اختيار أسس التقسيم، لأن النموذج التنظيمي ليس هدفاً بذاته لكنه وسيلة لترتيب نشاطات وعمليات ووظائف المنظمة بشكل فعال.

مبادئ التنظيم

لا يمكن لأحد أن يدعي أن علم التنظيم قد نما إلى الحد الذي يجعل مبادؤه قوانين راسخة. إلا أنه من الملاحظ اتفاق معظم علماء الإدارة وممارسيها على وجود مبادئ التنظيم. وهذه المبادئ ثبتت صحتها ميدانياً. ويمكن النظر لهذه المبادئ كمعايير للتنظيم الجيد السليم. وهنا يمكن عموماً أن تعرض لهذه المبادئ العامة التقليدية في التنظيم والتي وردت في مختلف النماذج التقليدية لنظرية التنظيم، مع عرض مختصر للمفهوم الأساسي لكل من هذه المبادئ

المبدأ	المفهوم الأساسي

مبدأ الوظيفة	التنظيم بحسب متطلبات الأعمال وليس بحسب الأشخاص الموجودين
مبدأ التخصص	الاستفادة من التخصص عند تجميع الأعمال في وحدات إدارية
مبدأ التنسيق	الإقلال من الاحتكاك والتعارض بتجميع منطقي للعمليات وبعمل اللجان المناسبة
مبدأ الاهتمام الملائم	إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الأهم بتخصيص وحدة إدارية أو بالرفع إلى مستوى أعلى
مبدأ وحدة الهدف	أهداف كل وحدة إدارية تستمد منه وتؤدي إلى تحقيق الأهداف العليا
مبدأ وحدة الرئاسة	لا يكون الشخص مرؤوساً لأكثر من شخص واحد
مبدأ الرئاسة الوظيفية	لا يمكن لأي رئيس أن يفهم في جميع الأمور، ولذلك يتخصص الرؤساء في نوع الإشراف (تايلور)
مبدأ نطاق الإشراف	لا يزيد عدد المرؤوسين عن 7 ولا يقل عن 3 إلا في حالات خاصة
مبدأ قصر خط السلطة	تقليص المسافة الإدارية بين أعلى الرؤساء وأدنى المرؤوسين (بين التفكير وبين التنفيذ)
مبدأ التسلسل الرئاسي	الاتصالات والتعليمات تمر على درجات السلم بالترتيب
مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية	سلطة الشخص بقدر مسؤوليته
مبدأ مركزية السلطة وتفويضها	تفويض السلطة في النهاية في شخص واحد ويتم إعطاء الحق في اتخاذ القرارات المهمة للمستويات الأقل بقدر الإمكان
مبدأ التوازن	يجب أن يكون عبء العمل موزعاً على الإدارات بالتساوي كلما أمكن ذلك
مبدأ المرونة	إمكانية التنظيم على استيعاب تغييرات دون الحاجة إلى إعادة تنظيم
مبدأ نطاق الإدارة	هناك حد معين لحجم العمل يكون بعده العمل غير قابل لإدارته (تتبع الفيدرالية)
مبدأ الرقابة	فصل وحدات الرقابة في وحدات غير وحدات التنفيذ
مبدأ التوصيف المكتوب	توصيف الوظائف وتوصيف شاغلي الوظائف وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب
مبدأ الاستمرار والتطوير	نظرة على المستقبل وما يتطلبه من تطوير في الهيكل التنظيمي وفي الإداريين وبحيث يكون هناك مجال لخلق صف ثان من المديرين القادرين على إحلال المديرين الحاليين
مبدأ المشورة	لا يمكن أن تتوافر المعرفة الكاملة في شخص ما ولذلك ينبغي توفير نظام المشورة للإدارة العليا
مبدأ الترشيد	تحكم العقل في التصميم الهيكلي وتطوير الهيئة الإدارية الاختيار الوحيد لفاعلية التنظيم هو تحقيق الكفاءة والانسجام والأبعاد

هيكل السلطة

يمثل هيكل السلطة المادة التي تربط بين أجزاء ووحدات التنظيم، ولذا يمكن تشبيهها "بالدم" الذي يدلل على الحيوية والنشاط في التنظيم. ويعتبر هيكل السلطة أداة الإدارة لخلق مناخ موات لتحسين أداء العاملين. وسوف نشير في هذا الجزء إلى السلطة والمسؤولية والمساءلة.

أولاً: السلطة

إن السلطة هي اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار الأوامر وهي تعد عاملاً هاماً في عملية التنظيم، طالما أن المديرين والموظفين يجب أن يمارسوا السلطة لتنفيذ الوظائف الموكلة لهم. وتتبع السلطة من مصادر عديدة، وأحد هذه المصادر هو وظيفة الشخص أو درجته الوظيفية. فالرئيس –مثلاً- يتمتع بسلطة أكبر اعتماداً على درجته، أكثر مما يتمتع بها نائب الرئيس. ويتمتع مدير الإنتاج، ومدير المبيعات ، كليهما بسلطة على أنشطتهما اعتماداً على وظائفهما في المنظمة.

ومن مصادر السلطة الأخرى : الخصائص الشخصية مثل البطولة والمعرفة والخبرة، وبعبارة أخرى فإن الكثير من الناس يمكنهم الاضطلاع بالسلطة بسبب تمتعهم بواحد أو أكثر من الخصائص الشخصية، مثل الذكاء أو البطولة. ومن خلال خصائصهم الشخصية أو قوة شخصيتهم ، فإنهم يتمتعون بحق إعطاء الأوامر وتوجيه الآخرين بشكل حسن، وأكثر تأثيراً من السلطة الموكولة إليهم من خلال وظائفهم. وهناك الآخرون الذين يعرفون كخبراء في بعض المجالات، أو لديهم بعض المعارف التي يطلبها الآخرون ، وتجعل الآخرين يعتمدون عليهم. ومن خلال هذه الخبرات والمعارف يكونوا قادرين على ممارسة سلطة إضافية.

1. **السلطة من أعلى لأسفل السلطة من القاع إلى القمة**

يفترض تقليدياً أن السلطة المعتمدة على الوظيفة تدفع لأسفل سلسلة الأوامر من قمة التنظيم إلى القاع.

وتنشأ السلطة في أي مشروع من ملاك الشركة – حملة الأسهم. ويقومون بعد ذلك بتفويض السلطة الضرورية لإدارة المشروع إلى مجلس المديرين، ورئيس المشروع (الشركة). وحيث تفوض السلطة إلى أسفل أكثر وأكثر، تصبح أقل في مجالها، في كل مستوى أقل وأنجح، ومن هنا فإن المدير والعامل يملكان سلطة محددة إلى أعلى.

ويؤكد بعض الكتاب أن سلطة المدير تأتي من القاع إلى القمة وتعتمد على قبول المرؤوسين لأوامره. وكانت شيستر برنارد من أوائل المؤيدين لمدخل القبول بالنسبة للسلطة. وقد وازن بين "إعطاء الأوامر" وبين " السلطة" حيث يقول إن بعض الأوامر تكون مقبولة بوضوح، والبعض الآخر يكون غير مقبول بوضوح. وقد أشار برنارد إلى أنه لكي تصبح الأوامر قابلة للتنفيذ، ينبغي أن تقع في منطقة قبول المرؤوسين ويضيف برنارد إلى أن اتساع قبول الشخص – المدى الذي يجد فيه الشخص أن أوامره مقبولة – تعتمد على أشياء مثل كم يدفع الموظف، وكيف سيتم تدريبه وتلقينه لقبول أهداف المنظمة.

وفي الواقع فإن مداخل القبول من أعلى لأسفل تكمل بعضها الآخر، وإن الكثير من السلطات في المنظمات (مثل تلك التي تعتمد على الوظيفة) تتدفق بوضوح من أعلى إلى أسفل. لكن من الواضح أيضاً أن الاختبار الحقيقي للسلطة هو ما إذا كان المرؤوسون سيقبلون الأوامر الناجمة عن هذه السلطة. ومن غير الحكمة –عادة أن يعتمد المدير على السلطة الناتجة من الوظيفة فقط.

2. السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية

يرى علماء الإدارة التقليديون أن المنظمة من خلال تعاون وتضافر كل من الوظائف التنفيذية والاستشارية يمكن أن تقدم أفضل الظروف للنمو. فمثلاً نجد في المنظمة الصناعية أن صاحب السلطة التنفيذية يهتم بتحقيق أهداف المنظمة من خلال : تفويض السلطة، وتحديد اختصاصات العاملين والإشراف على الآخرين. أما صاحب السلطة الاستشارية فإنه يؤثر على عمل الآخرين من خلال تقديم المقترحات والتوصيات والنصح.

هذا وإن التمييز بين الوظيفتين يكون واضحاً في المنظمة الصناعية، حيث تتسم الوحدات التنظيمية بعلاقات الأوامر. أما الوحدات الاستشارية فإنها ذات علاقات أساسها النصح، ونجد أن هذا الفرق أقل وضوحاً في المنظمات غير الربحية مثل المستشفيات والجامعات. وطبقاً للنظرية الكلاسيكية والممارسة فمن المفترض أن الإدارات الاستشارية تساعد الإدارات التنفيذية في العمل الذي يتطلب خبرة فنية واهتماماً تفصيلياً. كما أن رجال المشورة خبراء في مجال معين، ويعتمد عليهم المديرون في هذا المجال المتخصص فحسب.

3. تفويض السلطة

إن عملية تنظيم الأقسام واالوظائف ستكون غير ممكنة بدون التفويض، والذي يمكننا تعرفه على أنه دفع للسلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس، ويرجع ذلك إلى أن توززيع المسؤولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يداً بيد بتفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة.

ولكن بينما نستطيع تفويض السلطة، فإننا لا نستطيع تفويض المسؤولية. ويستطيع المدير أن يعهد بالمسؤولية إلى أحد مرؤوسيه، وعلى أية حال ، فإن معظم المديرين وكتاب الإدارة متفقون على أن المدير يبقى مسؤولاً بشكل أساسي عن ضمان تنفيذ الوظيفة بطريقة صحيحة. وحيث أن المدير سيبقى مسؤولاً أساساً عن أداء الوظيفة فإن تفويض السلطة يستلزم دائماً وجود المساءلة Accountability. وهكذا يكون المرؤوسين مسؤولين أمام المدير بشكل تلقائي عن إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

4. **مبادئ التفويض**

يمكن إيجاز هذه المبادئ كما يلي:

أ. لا تنتقد المرؤوسين، فالنقد يجعل المرؤوس يقاوم قبول المساءلة عن أعمال إضافية. فإذا ما حدث خطأ، فإن الخلل ينبغي شرحه بنفس الطريقة التي تحسن الأداء في النتائج المستقبلية بدلاً من الطريقة الدفاعية والرغبة في تجنب السلطة الإضافية.

ب. تأكد من حصول المرؤوسين على المعلومات والموارد التي تمكن من أداء الوظيفة.

ج. احترس من أن يصبح عمل المرؤوس عملك أنت. فغالباً ما يأتي المرؤوس إلى المدير ويقول "لدي مشكلة". وبعد دقائق قليلة من المحادثة يقول المدير سأقوم بها ويرحل المرؤوس. يجب أن يكون المدير متعاوناً، ولكن يجب أن ينجز المديرون الأعمال من خلال الآخرين.

د. فوض القرار إلى المدى الذي يكون فيه القرار محلياً، ففي منظمة مقسمة تبعاً للوظائف (مبيعات ، تمويل ، إنتاج....) فإن الرئيس يمكنه تفويض القرارات المتتصلة بالمبيعات إلى مدير المبيعات وقرارات الإنتاج إلى مدير الإنتاج وهكذا. أما اتخاذ القرارات العامة التي تؤثر في الشركة ككل على امتدادها، مثل تلك التي تخص الاتفاقات الخاصة بالشركة بأكملها كوحدة واحدة، فإنه لا يمكن تفويضها، ويجب اتخاذها في مكتب الرئيس.

5. **المركزية واللامركزية**

هما من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة تفويض السلطة. ويعكس مفهوم المركزية بتركيز السلطة بينما يعبر مفهوم اللامركزية عن تشتيت السلطة وتوزيعها. وتتعلق اللامركزية بتفويض السلطة للمرؤوسين لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ على الرقابة على أمور ضرورية معينة. والتنظيم اللامركزي هو تنظيم يتم فيه تفويض المديرين سلطة حقيقية لاتخاذ مدى واسعاً من القرارات بينما تحافظ الإدارة العليا بالرقابة على أمور تنظيمية ضرورية معينة مثل إجمالي النفقات الرأسمالية.

وتكون المنظمة شديدة اللامركزية في الحالات التالية: 1- كلما تعاظم عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى، 2- كلما ازداد القرب بين المستوى الذي يتخذ فيه القرار والمستوى المعين الذي يطبق فيه، 3- كلما زادت درجة أهمية القرارات التي تتخذ في المستويات الأدنى، 4- كلما انخفضت درجة اضطرار المرؤوس لمراجعة رئيسه بشأن اتخاذ القرارات، 5- كلما كانت أساليب الرقابة المفروضة على المدير ضيقة وتتم بصورة استثنائية وليست عامة.

وتشمل مبادئ اللامركزية النقاط التالية: 1- تزداد اللامركزية بزيادة تشكيلة المنتجات، 2- تزداد كذلك بضخامة حجم المنظمة ، 3- تزداد اللامركزية بزيادة ميل البيئة للتغيير، وإن توفير الوقت الكلي لعملية الرقابة في الوقت المناسب هو جوهر ولب عملية اللامركزية، 4- يتعين على المديرين القيام بتفويض تلك القرارات التي تستحوذ على وقت طويل من الزمن ولكن بقدر أقل من اضمحلال نفوذهم ورقابتهم، 5- إن اللامركزية تتعلق بتفويض السلطة ومن ثم فإن مبادئ التفويض تكون قابلة للتطبيق هنا أيضاً.

ثانياً: المسؤولية

تتمثل المسؤولية في قبول الفرد للقيام بأنشطة وواجبات ومسؤوليات معينة. ونجد مثلاً أن مسؤوليات المدير تتمثل في مسؤولياته عن تصرفات المساعدين والمرؤوسين له، وتتمثل مسؤوليات العامل العادي في قيامه بواجباته ومهامه المناط به تنفيذها. ولذا يمكن تعريف المسؤولية بأنها "تعهد والتزام الفرد بإنجاز واجبات محددة" هذا وينبغي أن ترتبط المسؤولية بتنفيذ الأعمال طبقاً للمعايير الموضوعة. كما أن المسؤولية كما ذكرنا آنفاً لا يمكن تفويضها، حيث أنها تنساب من أسفل إلى أعلى بينما تنساب السلطة من أعلى إلى أسفل.

هذا وينبغي أن تكون المسؤولية مساوية تماماً للسلطة بمعنى ألا تكون أقل أو أكثر منها. فمثلاً: نجد أن هناك حدوداً فعلية للمسؤول في خط الإشراف الأول عند اتخاذه للقرارات، وكذلك حدوداً لسلطاته ومسؤولياته التي يجب أن تتاح له. ونجد أن مدير الإنتاج يفتقر إلى سلطة تغيير حجم التفويضات التي تُمنح لرجال البيع،

ومدير المبيعات – في منطقة معينة – ليس له سلطة على نشاط البيع في منطقة أخرى. كما يفتقر مدير الإنتاج إلى الكفاءة والمعرفة اللازمتين لإعداد خطط الأجور المناسبة لرجال البيع.

والمسؤولية قد تكون مستمرة، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد معين ولا تظهر مرة أخرى. فالعلاقة بين رئيس مجلس الإدارة ومدير المبيعات تمثل التزاماً مستمراً، ومن ناحية أخرى فإن رئيس مجلس الإدارة قد يتفق مع أحد الخبراء الإداريين للقيام بدراسة تنظيمية، وهذا الخبير الإداري ينتهي التزامه، أي مسؤوليته، عندما ينجز دراسته ويقدمها للمدير.

ثالثاً: المساءلة

ترتبط المساءلة بالمسؤولية وبالسلطة، حيث بعد تحديد المسؤوليات التي يجب أن يلتزم بها المرؤوس، ثم تحديد السلطة اللازمة لقيام هذا المرؤوس بمسؤولياته، فإن البعد الثالث من العلاقات التنظيمية هو مساءلة هذا المرؤوس أمام أصحاب السلطة الأعلى.

هذا وعن محاسبة المرؤوس عن نتائج عمله ، ينبغي التأكد من أمور ثلاثة هي:

1. إن اختصاصات ومسؤوليات ذلك المرؤوس واضحة ومحددة بكل دقة.
2. إن المرؤوس قادر وكفء على القيام بأعبائه واختصاصاته.
3. إن السلطة المخولة له متاحة بالقدر الذي يسمح له بالقيام بمسؤولياته، أي أن هناك توازناً بين السلطة والمسؤولية وبذلك يمكن مساءلة هذا الشخص عند فشله في القيام بمهام وظيفته.

تقييم الهيكل التنظيمي

هناك خمسة مداخل أساسية لتقييم الهيكل التنظيمي والوقوف على مدى كفاءته وصلاحيته لتحقيق أهداف المشروع. إن استخدام أحد هذه المداخل مسألة متروكة للمقيم (Evaluator) في ضوء حكمه (Judgment) وخبرته (Experience)، ووفقاً للظروف القائمة بالمشروع(Prevailing Circumstances) .

وفيما يلي نستعرض هذه المداخل

أولاً: المدخل الشامل Packaged Approach

وبمقتضاه يتم تحليل الهيكل التنظيمي بأجمعه لملاحظة احتمالات وجود خرق للمبادئ الأساسية التي يرتكز عليها التنظيم الإداري الفعال. مثال ذلك قد تكون هناك مجالات يتسع فيها نطاق الإشراف بدرجة أكبر من اللازم أو تفتقر إلى وجود سلسلة مستمرة للأوامر (Chain of Command).

ثانياً: مدخل الأسئلة Questions Approach

وبمقتضاه يتم طرح أسئلة قصيرة مناسبة للكشف عن وسائل ومجالات تحسين وتطوير التنظيم الإداري. مثال ذلك: هل أن أحد المديرين مثقل بالأعباء؟ هل أن أحد المديرين مثقل بالأعباء؟ وهل هناك إجراءات عقيمة؟ وهل أن تفويض السلطة مناسب في كافة القطاعات؟

ثالثاً: مدخل المقارنة Comparison Approach

وبمقتضاه يتم مقارنة الهيكل التنظيمي للمشروع بالهياكل التنظيمية للمشروعات المنافسة أو المشروعات ذات النشاط المماثل إلى حد كبير. وهنا يوجه الاهتمام إلى الحصول على بيانات ومعلومات كافية وصادقة عن المشروعات الأخرى حتى تكون المقارنة سليمة.

رابعاً: المدخل المثالي Ideal Approach

وبمقتضاه يتم تصوير الهيكل التنظيمي المثالي وكذلك افتراض الظروف والعوامل الملائمة لتطبيقه ويفيد في هذا المجال توجيه عدد من الأسئلة منها:

1. ما هو الهيكل التنظيمي الأفضل في التطبيق؟
2. ماذا يجب أن يفعله كل مدير؟
3. ما هي السلطات الضرورية؟

ويتم حينئذ مقارنة الهيكل المثالي بالهيكل القائم الذي يتم تقييمه، ويتم تقرير التحسينات الممكن إدخالها على الهيكل القائم.

خامساً: المدخل الكمي Quantitative Approach

وبمقتضاه تستخدم المقاييس وبصفة خاصة تلك التي يتم الحصول عليها بواسطة حساب مختلف النسب والمعادلات (Ratios) مثال ذلك:

1. نسبة عدد المديرين إلى عدد المنفذين.
2. نسبة عدد الاستشاريين إلى عدد رجال السلطة التنفيذية.
3. نسبة عدد الأخصائيين إلى عدد الكتبة المساعدين.

كذلك من المفيد مقارنة هذه النسب والمعادلات السائدة بالمشروع مع تلك السائدة بمشروعات أخرى مماثلة.

إعادة التنظيم

قد تكشف عملية التقييم ، سابقة الذكر، الحاجة إلى إعادة التنظيم (Reorganization) وقد تتغير الظروف والأهداف الأمر الذي يتطلب إعادة الهيكلة، كلياً أو جزئياً. وبصفة عامة ، تحصل عملية إعادة التنظيم في الحالات التالية:

1. حدوث تغيرات في حجم أو نطاق أعمال المشروع وأهدافه. فخطة النمو والتوسع في المشروع تتضمن أيضاً تخطيطاً للتغييرات التنظيمية الضرورية.
2. مقابلة التغييرات في الظروف والبيئات التي تواجه المشروع قبل التغيير في عمليات المشروع (طبيعة العمل) أو في شكله القانوني أو في خطوط الإنتاج أو في وسائل التسويق. أو الأداء أو في الموقف التنافسي أو في اللوائح والقوانين الحاكمة أو في السياسة المالية والاقتصادية للدولة الخ.
3. تغيير الإدارة العليا ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.
4. قصور أو نقص العمليات داخل المشروع مما يدل على وجود خلل ينتاب التنظيم الإداري مثل بطء اتخاذ القرارات وتنفيذها أو عدم وجود وسائل فعالة للاتصال أو تواجد " عنق الزجاجة" في عمليات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو تصادم اختصاصات الوحدات التنظيمية الداخلية أو اختصاصات الأفراد أو ضعف الرقابة أو اتساع أو ضيق نطاق الإشراف بأكثر أو أقل مما يجب أو تعدد المستويات الوظيفية بدون مبرر مع صالح العمل أو ضعف التنسيق بين الإدارات والأقسام التنظيمية ، أو تعدد اللجان، أو عدم وضوح الأهداف وغيرها.
5. الرغبة في إعادة التنظيم باستمرار لتدريب الرؤساء على التكيف مع الظروف والتعود عليها.

التنسيق: علاقة روحية بين التخطيط والتنظيم

تنبع الحاجة إلى التنسيق من اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية تحقيق الأهداف الجماعية أو كيفية عمل المجموعة بانسجام وتوافق، حيث غالباً ما يفسر الأشخاص الأهداف المتشابهة بطرق مختلفة، وكثيراً ما لا تتفق جهودهم لتحقيق تلك الأهداف مع جهود الآخرين ومن ثم تصبح مهمة المدير التوفيق بين الاختلاف في كيفية أداء العمل وتوقيته والاهتمامات والأهداف الفردية والجماعية. ويتضمن القيام بالتنسيق الاطمئنان إلى أن

كل المجموعات وجميع الأشخاص يعملون بفاعلية وعلى نحو اقتصادي ويتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي. هذا ويمكن القول إن المنظمة الكفء تعمل على خلق تنسيق فعال.

طبيعة وغرض التنسيق

إن التنسيق هو العملية التي تهدف إلى الوصول إلى وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة. ويكون التنسيق ضرورياً حيثما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتدخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة التي تسعى لتحقيق هدف عام. ونجد أن مسؤولية التنسيق تقع أساساً على مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، والحاجة إلى هدف رئيسي يعتبر أمراً إلزامياً، حيث بدون وجود هدف واحد في أذهان الناس فإن تنسيق الجهود يستحيل تحقيقه.

وحيث أنه لا يمكن إجبار الناس على التعاون فإنه من المهم وجود بيئة مناسبة لتبادل المعلومات. وقد تنشأ نزاعات ما بين الإدارة والعاملين. وينبغي تهدئة تلك النزاعات، ولو تحقق الاهتمام بالنواحي الإنسانية فإن تلك النزاعات سوف يتم القضاء عليها. وبذلك فإن التنسيق وظيفة إداري وضرورية هامة لنجاح التنظيم في تحقيق أهدافه المرسومة.

كما أن درجة وأهمية وثقل أبعاد التنسيق لا تتشابه في جميع المنظمات و الحالات والظروف. فبعض الأقسام تتسم بالتداخل الشديد، ويتعين على المدير بذل جهود كبيرة لضمان التنسيق ومن ناحية أخرى. فإن عمل بعض الأقسام في بعض المنظمات لا يتضمن تقريباً أي تداخل مثلاً، قد يقرر الرئيس إنشاء أقسام مستقلة لكل خط منتجات يدار كل منها بعد ذلك كعمل مستقل لا يعتمد على غيره من الأعمال. وهنا تكون وظيفة تحقيق التنسيق بين الأعمال المستقلة بسيطة نسبياً، طالما أنه بالضرورة أن تعمل هذه الأقسام بصورة تبعدها عن استقلالها.

أساليب تحقيق التنسيق

يستخدم المديرون أساليب كثيرة لتحقيق التنسيق. من أبرز هذه الأساليب ما يلي:

1. **التنسيق بالقواعد أو الإجراءات:** إذا كان العمل المطلوب أداؤه يمكن التنبؤ به، ويمكن تخطيطه مسبقاً فإن المدير سوف يكون قادراً على التحديد المسبق للأفعال التي يجب على تابعيه أو مرؤوسيه القيام بها. وهكذا، فإن القواعد والإجراءات تكون مفيدة لتنسيق الأنشطة الروتينية المتكررة. إن المديرين يحددون بشكل مسبق، ما هي الأعمال التي سيقوم به المرؤوسون إذا ما نشأت بعض المواقف.

2. **التنسيق بالأهداف:** يقوم معظم المديرين بتحديد المقاصد والغايات للمرؤوسيهم لتسهيل التنسيق. فمثلاً، قد يخبر الرئيس نائبه للمبيعات ببيع 20 ألف وحدة في العام المقبل. ونائبه للتمويل بتمويل 20 ألف وحدة في العام المقبل. بعد ذلك، وعلى افتراض أن نائب الرئيس قد حقق الهدف، فإنه ينبغي تنسيق جهود هؤلاء طالما أن الشركة سوف تبيع، وتنتج، وتكون مستعدة لتمويل 20 ألف وحدة.

3. **التنسيق الهرمي:** بالإضافة إلى استخدام القواعد والأهداف فإن جميع المديرين يستعملون سلسلة الأوامر لتحقيق التنسيق. وهكذا، عندما تنشأ حالة ليست محددة بالقواعد والأهداف ، فإنه يتم تدريب المرؤوسين على توصيل المشكلة للمديرين. إن استخدام التنسيق الهرمي – اثنان أو أكثر المرؤوسين يذهبان إلى رئيسهما طلباً للقرار – سيكون فاعلاً طالما أن عدد الاستثناءات أو المشكلات التي تدفع للمدير لاتخاذ قرار بصددها، ليس كبيراً، أما في حالة تعدد وتعقد المشكلات فإن المدير سوف يكون مثقلاً بشكل يفوق طاقته على التحمل؛ عندها يصبح المدير غير قادر على أداء وظيفته بفعالية.

4. **التنسيق من خلال التقسيم:** إن بعض أشكال التقسيم تسهل عملية التنسيق أكثر مما تفعل الأشكال الأخرى. فنفترض ، مثلاً ، أن شركة م تم تنظيمها على الأساس الوظيفي بأقسام مستقلة للإنتاج والتمويل والمبيعات. وتتسم هذه الأقسام بالتداخل الشديد، الذي يعني أنه يتعين على المدير أن يعمل بجد على تنسيق الإنتاج والتمويل والمبيعات لكل منتجات الشركة. والآن نفترض أن الشركة قد تحولت إلى التقسيم على أساس السلعة (المنتج). في هذه الحالة لدينا مدراء مستقلون لكل من منتجات الشركة، كل منهم له إنتاجه الخاص، وتمويله، ومجموعة البيع الخاصة به. إن المدير ليس بحاجة الآن للعمل بهذا الجد لتنسيق عمل الأقسام الإنتاجية لأنها ليست متداخلة بالقدر الذي كانت عليه أقسام الإنتاح والتمويل، والمبيعات التي كانت تابعة له سابقاً، وفي الوقت، فإن وجود مدير مستقل، وقسم مستقل لكل منتج (أو عميل، أو قناة تسويق، أو منطقة جغرافية) يساعد على ضمان أفضل تنسيق ممكن. وكقاعدة، فإن التقسيم الوظيفي يخلق طلباً إضافياً على التنسيق، طالما كانت الأقسام الوظيفية شديدة التداخل، أما التقسيم على أساس المنتج (أو العميل، أو قناة التسويق، أو المنطقة الجغرافية) فإنه يقلل التداخل، ويقلل الحاجة للتنسيق.

5. **استخدام المساعدين في التنسيق:** يقوم بعض المديرين بتعيين مساعد للقيام بوظيفة المدير في تنسيق المرؤوسين بشكل أيسر. وعندما يقوم بعض المرؤوسين بنقل مشكلة ما إلى المدير، فإن

المساعد يقوم بتجميع المعلومات عن المشكلة، ويدرس المشكلة، ويقدم النصيحة عن البدائل المتاحة، وهذا يزيد بفاعلية من قدرة المدير على تناول المشكلات، وتنسيق عمل مرؤوسيه.

6. **استخدام الاتصال للتنسيق:** عندما ينمو حجم الاتصالات بين قسمين (مثل الإنتاج والمبيعات)، فإن كثيرا من المديرين يقومون بتعيين شخص معين يتولى مهمة الاتصال لتسهيل عملية التنسيق مثلاً، قد يقوم قسم المبيعات، ولكنه يذهب فترات متتابعة إلى مصنع الإنتاج ليطلع بشكل تفصيلي على جدول الإنتاج بالمصنع. بعد ذلك، حين يأتي أمر لقسم المبيعات، فإن مدير المبيعات يمكنه بسرعة تحديد جدول الإنتاج بمساعدة ومشورة ودراية الشخص المسؤول عن الاتصال، ويحدد ما إذا كان من الممكن قبول الأمر وتسليمه في موعده أم لا.

7. **استخدام لجنة التنسيق:** يحقق كثير من المديرين التنسيق بتشكيل لجان داخل الأقسام أو قوى العمل أو الفرق. وعادة ما تكون هذه اللجان مكونة من ممثلين عن الأقسام المتداخلة، وهؤلاء يلتقون بشكل دوري لمناقشة المشكلات القائمة وضمان التنسيق الداخلي للأقسام.

8. **استخدام التكامل المستقل للتنسيق:** إن وظيفة التكامل المستقل Independent Integrators هي تنسيق الأنشطة لعديد من الأقسام المتداخلة. ويختلف ممارسو التكامل عن رجال الاتصالات في أن الأولين يكونوا مستقلين عن (أي غير متصلين) الأقسام التي يشرفون على التنسيق معها. وبدلاً من ذلك يكونوا مسؤولين أمام المدير الذي يكون مسؤولاً عن الأقسام التي يتم التنسيق بينها. وقد يحصل التكامل على مستوى الأفراد والأقسام.

   وقد ثبتت فائدة هذا الأسلوب في التنسيق في الشركات عالية التقنية، حيث ينبغي تنسيق أعمال العديد من الأقسام المتداخلة تحت ظروف سريعة التغيير. ففي الصناعات البلاستيكية مثلاً، فإن عملية تطوير المنتجات الجديدة تتعلق بتنسيق وثيق بين أقسام البحوث، والهندسة والمبيعات والإنتاج، حيث يقوم المنافسون بصفة دائمة بطرح منتجات جديدة ومبتكرة، هنا قد تقرر شركة البلاستيك إنشاء قسم لتطوير المنتج الجديد. والدور الجديد لهذا والقسم هو التنسيق (أو التكامل) بين أنشطة البحوث والتحليل التسويقي، والمبيعات، والإنتاج، الضرورية لتطوير منتج جديد.

9. **التنسيق من خلال التكيف المتبادل:** إن التكيف المتبادل يحقق التنسيق من خلال الاتصالات غير الرسمية. ويعد هذا مدخلاً بسيطاً للتنسيق، وهكذا فإنه يستخدم في الأشكال البسيطة للمنظمات مثلاً، بواسطة شخصين يحركان كتلة خشبية ثقيلة، ويمكن أن يحدث التنسيق هنا بمجرد قيام أحد

الشخصين بالعد (واحد ، واثنان، وثلاثة ، أربع) في اللحظة التي يبدأ فيها كلا الشخصين الرفع بتنسيق تام فيما بينهما.

وعلى النقيض من ذلك فإن التكيف المتبادل يستخدم أيضاً في معظم الحالات المعقدة، حيث تتغير الحالات بسرعة كبيرة جداً، وحيث العمل الواجب أداؤه لا يمكن التنبؤ به حتى أن الإجراءات والتنظيمات النمطية لن تفي بالغرض. فحين تخطط مجموعة ثلاثية من قوات الأسطول لهجومهم مثلاً، فقد يتبعون في ذلك الإجراءات الرسمية، ويلتزمون بإطاعة سلسلة الأوامر Chain of Command. ولكن عندما يصلون إلى الشاطئ، فقد يكون من الأوفق أن يحدث التنسيق من خلال استمرار عمليات التكيف المتبادل، حيث تحاول المجموعات التكيف مع الأحداث عند وقوعها.

مزايا التنسيق

من خلال استعراضنا لأساليب تحقيق التنسيق اتضحت العديد من مزايا التنسيق. إلا أن الضرورة تقتضي التعمق لمعرفة مزايا التنسيق من زوايا مختلفة. هذه المزايا يمكن إيجازها بالآتي:

1. يستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل في المنظمة، الأمر يساعد في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
2. منع حدوث ازدواج في الوظائف الإدارية، خاصة داخل المشروعات الضخمة مما يساهم في تحقيق الأهداف بأقل جهد وبأقصر الطرق وأقل وقت وتكلفة.
3. إن التنسيق وسيلة تستهدف الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه أساس ينبغي وجوده في تقسيم العمل والتخصص.
4. إن هناك علاقة طردية بين الحاجة للتنسيق وبين حجم المنظمة وتعقيد وظائفها. وكذلك بينه وبين تطور ونمو دور الإدارة المسؤولة عن هذه المنظمة.
5. التنسيق يؤخذ بالاعتبار عند تكوين البناء التنظيمي وعند وضع وإعداد ورسم أهداف المنظمة، وكذلك عند تحقيق وإنجاز هذه الأهداف.
6. التنسيق يمتد إلى إعداد السياسات، وصنع القرارات، والتخطيط وبناء البرامج.
7. التنسيق يشمل أيضاً وسائل تحقيق الأهداف وأساليب تنفيذ البرامج.

8. هناك حاجة ملحة للتنسيق بين المنظمة وبين فروعها ووحداتها الإقليمية وفيما إذا كانت المنظمة تشبع حاجات أو خدمات سواء على المستوى القومي أو على المستوى المحلي.

9. أن التنسيق ضروري في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في المنظمة، أو في أي مجال من مجالات أجهزة التنفيذ أو أجهزة المشهورة، كذا في مختلف العمليات الميدانية لنشاط المنظمة.

10. أن التنسيق عملية دائمة ومستمرة، ويجب النظر لعملية التنسيق على هذا الأساس.

11. إن هناك ارتباطاً جذرياً بين التنسيق كوظيفة من وظائف الإدارة وبين التنظيم نفسه، ليس على أساس أن التنسيق عامل مؤثر في بناء التنظيم، وإنما لأنه لا يمكن فصله عن التنظيم بناءً ووظيفته.

مبادئ التنسيق الفعال

هناك مبادئ وأساسيات تحكم التنسيق الفعال ، وهذه المبادئ هي:

1. إن أول الأساليب التي ينبغي على المدير تنفيذها هي: القواعد، الأهداف، والهرمية. وهي تعد أبسطها، كما أنها تيسر عملية التنسيق بصفة رئيسية، ويتحول المديرون بشكل نمطي إلى طرق أخرى عندما لا تصبح هذه الأساليب فعالة في المدى الطويل لتحقيق التنسيق.

2. وكلما زاد حجم التداخل بين الأقسام، ازدادت صعوبة عمل التنسيق بينها، وازداد التعقيد بالنسبة لآلية أو ميكانيكية التنسيق Coordination Mechanism. وكقاعدة فإن التقسيم الوظيفي يؤدي إلى درجة عالية من التداخل. بينما يؤدي التنظيم على أساس الأقسام إلى درجة أقل من التداخل. إن الطريقة الوحيدة لتقليل الدور التنسيقي للمدير تكون بجعل كل مرؤوس مسؤولاً عن قسم إنتاجي. بينما تزداد مسؤولية المدير التنسيقية حين يضع كل مرؤوس مسؤولا عن وظائف مستقلة مثل الإنتاج والمبيعات والتمويل.

3. كلما زاد التنوع في أهداف وقيم وميول الأقسام المطلوب تنسيقها، زادت صعوبة وظيفة التنسيق بين الأقسام. مثلاً: هناك أقسام مثل الهندسة والإنتاج تميل إلى أن يكون موظفوها من ذوي الخلفية والقيم (مثل التأكيد على الكفاءة والخبرة) وأن تكون هذه الخلفيات والقيم متشابهة. وهكذا فإن الاختلافات تكون قليلة أو نادرة الوقوع وتحقيق التنسيق ليس صعباً جداً. وفي الجانب الآخر فإن الخلفيات وقيم الموظفين في بعض الأقسام (مثل الإنتاج والبحوث الأساسية) تكون مختلفة تماماً. فقد يكون لدى رجال الإنتاج أجل قصير وتوجيه للكفاءة، بينما يكون لدى رجال البحوث توجه طويل الأجل واتجاه نحو عدم الكفاءة. هنا من الممكن حدوث مشاكل وعدم اتفاق، وتحدث إعاقة بالنسبة

للعملية التنسيقية، وتصبح هناك صعوبة فيها. ولذا فإن الأمر يتطلب تشكيل لجان خاصة، وتعزيز الاتصال وتحقيق التكامل.

4. طالما أن المشكلات غير المتوقعة تميل إلى التزايد، فإنه يتعين على المدير الاعتماد على القواعد والأهداف في التنسيق، وأن يزيد اعتماده على اجتماعات اللجان المجدولة وغير المجدولة، وكذا على تحقيق الاتصال والتكامل. ولهذا فإن المنظمات الميكانيكية تعتمد أكثر على القواعد والأهداف والتدرج الهرمي من أجل تحقيق التنسيق. أما المنظمات العضوية فهي تعتمد بشكل أكبر على اللجان والاتصال والتكامل.

التنسيق ووظيفة شمولية

لقد اعتبرنا التنسيق وظيفة حيوية من وظائف الإدارة. ويوافقنا في هذا الرأي عدد كبير من علماء الإدارة وممارسيها. إلا أن البعض لا يعتبر التنسيق وظيفة إدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. فعند ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وفاعلية فإن النتيجة هي تكامل وتوازن الجهود المبذولة، أي التنسيق الفعال بين الجهود الجماعية. وأكثر من ذلك، يقول هذا البعض إن التنسيق نشاط متداخل مع كافة وظائف الإدارة.

وهذا الكلام بالطبع صحيح ، بل هو يؤشر كيف كون التنسيق عملية مهمة وحيوية، ووظيفة أساسية ، رغم أنهم لا يطلقون عبارة "وظيفة" عليها. إلا أن منهجنا في هذا الكتاب هو اعتبار التنسيق من وظائف الإدارة المهمة.

ولتوضيح دور التنسيق كوظيفة شمولية نذكر الحالات التالية:

1. في مرحلة التخطيط، يناقش المدير العام مع مديري الإدارات الخطط الفرعية المقترحة، ويتم التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية وبين بعضها البعض وبينها وبين الخطط والسياسات العامة للمشروع. كذلك يتم شرح الخطط والسياسات والبرامج لكافة العاملين القائمين على تنفيذها. كما أن التنسيق الفعال يعتمد على التخطيط السليم الجيد لضمان سير الخطط والبرامج معاً في نفس الاتجاه لتحقيق الهدف المشترك.

2. الغرض من التنظيم هو التنسيق بين الجهود وتحقيق التكامل والتوازن بينها. فعندما يقوم المدير بتحديد أوجه النشاط وتجميعها في شكل وحدات تنظيمية وتحديد اختصاصات هذه الوحدات، وعندما يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف والعلاقات بينها، يراعى تحقيق التنسيق بين الجهود الجماعية في المشروع وتفادي أي تعارض أو تداخل أو ازدواج بينها. ومن ثم يكون عامل التنسيق في ذهنه إبان مباشرته لكافة العمليات التنظيمية.

3. وفي التوجيه أيضاً يمارس المدير نشاط التنسيق، فجوهر إعطاء الأوامر والتعليمات يعني التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة بما يكفل تحقيق الأهداف بأحسن الوسائل وأكفأها.

4. وفي الرقابة أيضاً يمارس المدير نشاط التنسيق. فعند ممارسته لوظيفة الرقابة وكشفه لأي انحرافات عن الخطط والبرامج الموضوعة، يبحث المدير عما إذا كان يوجد وأين يوجد نقص في التنسيق. وعندما يتبين للمدير وجود انحرافات يتخذ الإجراءات لمعالجتها وإعادة توحيد الجهود نحو تحقيق الهدف. أي أنه يمارس التنسيق داخل الرقابة.

يتضح من أعلاه أن التنسيق ليس فقط وظيفة من وظائف الإدارة (نعطيها هذه التسمية لأهميتها الكبيرة) وإنما التنسيق هو جوهر العملية الإدارية أيضاً باعتبار أن الإدارة تتمثل في التنسيق بين الجهود الجماعية وتحقيق التكامل بينها بما يضمن بلوغ الأهداف المرسومة.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية في إطار الحيز المخصص للإجابة

السؤال الأول

باعتبارك خبير في التنظيم، كيف لك أن توضح لمدير العلاقات العامة في شركة الطيران أفضل أسلوب يمكن شركته من تنظيم جهاز العلاقات العامة التابع له.

لتكن إجابتك مدعمة بالأمثلة والشواهد

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

أمثلة وشواهد	

✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الثاني:

طلبت منك إحدى شركات إنتاج المواد الغذائية مساعدتها في تقسيم أوجه نشاط العلاقات العامة. كيف السبيل إلى مساعدة الشركة. أعط أمثلة توضيحية داعمة.

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة توضيحية داعمة

السؤال الثالث:

ما المقصود بتقرير مدى (نطاق) الرقابة في جهاز العلاقات العامة المؤلف من 30 موظفاً، بما فيهم المدير. وضح جوابك من خلال الأمثلة

نطاق الرقابة هو :

	أمثلة وشواهد
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الرابع:

باعتبارك مديراً للعلاقات العامة في شركة اتصالات، كيف يمكنك وضع خريطة تنظيمية لجهاز العلاقات العامة التابع لك.

وضح الخريطة التنظيمية من خلال الرسم فقط

الخارطة التنظيمية لشركة الاتصالات الخليوية (X)

السؤال الخامس:

تعمل شركتك في مجال توزيع مستحضرات التجميل، حيث لدى الشركة (30) فرعاً منتشراً في أنحاء البلد. طلب منك مدير العلاقات العامة تقسيم أوجه نشاط الشرطة. إلى أي تقسيم ستلجأ ولماذا؟

التقسيم هو :

الأسباب هي:

السؤال السادس:

تحدث عن أبرز مساوئ التقسيم على أساس الوظائف الخاصة بالعلاقات العامة. هل هناك مزايا لهذا النوع من التقسيم؟

المساوئ	المزايا

أمثلة واقعية	
	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓

السؤال السابع:

تقدم شركتك خدمات إيصال الطرود السريعة. إدارة العلاقات العامة طلبت منك مساعدتها في تقسيم لنشاطاتها يعتمد على أساس هذه الخدمة.

ما السبيل لمساعدتها. أعط أمثلة توضيحية داعمة

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة داعمة
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال الثامن:

شركتك موجهة بالعملاء، وكإدارة علاقات عامة، فإن معظم الجهود موجهة للعملاء والجمهور الداخلي للشركة " أي العاملين".

حاول تجميع نشاطات العلاقات العامة حسب العملاء والجمهور الداخلي. أعط أمثلة داعمة.

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة داعمة
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال التاسع:

الوقت من ذهب – الوقت مال. شركتك تعمل في مجال النقل الجوي. إدارة العلاقات العامة تقسم نشاطاتها حسب الوقت. ما السبيل إلى مساعدتها؟ أعط أمثلة داعمة.

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

	أمثلة داعمة
✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

السؤال العاشر:

ما المقصود بالمزيج التنظيمي. وضحه بالرسم

المزيج التنظيمي هو:

المزيج التنظيمي

السؤال الحادي عشر:

ما المقصود بمبدأ الوظيفة في العلاقات العامة؟

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

السؤال الثاني عشر:

ما المقصود بمبدأ التخصص في العلاقات العامة؟

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

السؤال الثالث عشر

ما المقصود بمبدأ التنسيق في العلاقات العامة؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

السؤال الرابع عشر:

ما المقصود بمبدأ الاهتمام الملائم في العلاقات العامة؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

-8

-9

-10

السؤال الخامس عشر:

ما المقصود بمبدأ وحدة الهدف في العلاقات العامة.

-1

-2

-3

-4

-5

-6

-7

-8

-9

-10

السؤال السادس عشر

ما المقصود بمبدأ الرئاسة الوظيفية في العلاقات العامة؟

-1

-2

-3

-4

5-

6-

7-

8-

9-

10-

السؤال السابع عشر:

ما المقصود بمبدأ المرونة في العلاقات العامة؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

السؤال الثامن عشر:

ما المقصود بمبدأ الرقابة في العلاقات العامة؟

1-

2-

3-

4-

5-

6-

7-

8-

9-

10-

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. د.بشير العلاق، مبادئ الإدارة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.
2. د.بشير العلاق، الإدارة: مبادئ، وظائف وتطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان،ليبيا، 1996.
3. د. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن،2007.
4. د. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال – مدخل وظيفي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 2005.
5. د.جاري ديسلر، أساسيات الإدارة، كتاب مترجم إلى العربية، منشورات دار المريخ، المملكة العربية السعودية ، 1991.
6. د.حميد الطائ، ود.بشير العلاق، أساسيات الاتصال (نماذج ومهارات). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، ، 2009.
7. د. زكي غوشة، العلاقات العامة في الإدارية المعاصرة، الأردن، 2003.
8. د.عبد المجيد السيد عبد المجيد، الإدارة: أصول ، مبادئ، تطبيقات، مكتبة عين شمس، القاهرة ، 2002.
9. د.فؤاد الشيخ سالم، ود.زياد رمضان (وآخرون)، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني ، 1995.
10. د.لبنان هاتف الشامي، ود.عبد الناصر جرادات، العلاقات العامة في الإدارة (المبادئ والأسس العلمية)، المركز القومي للنشر ، الأردن.
11. د.محمد سويلم، أساسيات الإدارة، دار وهدان للطباعة، القاهرة ، 2004.

12. د. محمود عساف، أصول الإدارة، القاهرة ، 2004.

13. د.محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.

14. د.مدنى عبد القادر علاقي ، الإدارة، دار تهامة للنشر، جدة، 2003.

15. د.ناجي معلا، العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث، اتحاد المصارف العربية ، 1992.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Ana, Parkinson (2007). Public Relations: Text and Case studies, Vantage Press, New York, U.S.A.

2. Albert, Rosenberg (2007). Public Relations. Admiral Publishers. Canada.

3. Abraham Maslow, Chris Agyris and others A Book of Management Scientists, Vantage Press, New York, 1995.

4. Andrew H.Vandeven and others: “Determinants of Coordination Modes within Organizations”. American Sociological Review, Vol. 41 April 1967.

5. Andrew Dubrin, Human Relations: A Job-Oriented Approach, Preston, N.Y, 2004.

6. Chester Bernard, The Functions of the Executive, Harper & Brothers, N.Y. 2003.

7. David, Ford (2008). Managing Public Relations. Ts Publishing, Australia.

8. Durker P, Management for Results: Economic Tasks and Rick Taking Decisions, Harper, N.Y. 1964.

9. Fayol H. General an Industrial Management, Pitman, London, 2004.

10. Freeze J.D & Miner F.C, “Henry Fayol: A New Definition of Administration” The Academy of Management Proceeding, New York 1980.

11. George Steiner. Top Management Planning, Macmillan, N.Y. 2006.

12. George Steiner, “ The Rise of the Corporate Planner” Harvard Business Review, Sep-Oct 1970.

13. Hanson, Buckiey (2008)

14. H. Simon. “Comments of the Theory of Organization” American Political Science Review, Vol 64. No. 4, 1952.

15. Hall T.D. and Hall F.S M: What’s New in Career Management, Organization’s Dynamies 2004.

16. John Mc Donald, “ How Business Make Decisions” Forune, August, 1955.

17. John Hicks and J.Stone “The Identical Success”, Journal of Applied Psycology, Vol 46 Dec 1962.

18. James Thompson: Organization in Action, Mc Graw-Hill, N.Y. 2006.

19. Jay Galbratih, “ Organizational Design” Interfaces, Vol. 4, No.3, may 1974.

20. John Campbell and others: Managerial Behavior, Mc Graw-Hill, N.Y. 2003.

21. Kato & Ralf: Productivity in Japan, A practical Study, Tokyo University, 2003.

22. Koontz and O’Donnel, Principles of Management, Mc Graw-Hill, N.Y. 2005.

23. Korman A.K. Organizational Behavior, Englewook, Cliffs, N.J, 1980.

24. Kallman E. and Gupta R, Top Management Commitment To Strategic Planning, Am Empirical Study: Managerial Planning 1979.

25. Koontz, H. and O’Donnel, C; Management: A Book for Reading, Mc Graw-Hill, N.Y. 2005.

26. Kahalas, Harvey, “Planning Types and Approaches, A Necessary Function” : Managerial Planning, May-June 1980.

27. Locke E.A, The Idea of Frederick W. Taylor, An Evaluation, The Academy of management Review, Vol 7. 1983.

28. Oliver Sheldon, The Philosophy of Management, Pitman, New York, 2001.

29. P.R Lawrence and J.W , Lorsch, " Differentiation and Integration in Complex Organizations". Administrative Science Quarterly, Jan, 1967.

30. Pedar P: Planning: A guide to Implementation: Managerial Planning, July-August, 1980.

31. Peter Lorange and Richard Vancil " How to design A Strategic Planning System". Harvard Business Review. Sept-Oct. 1976.

32. Paul Lawrence and Jay Lorsch: Organization and Environment, Harvard University Press 2001.

33. Ralph Davis, The Fundamentals of Top Management. Harper and Brothers, N.Y. 1950.

34. Reves and J. Woodward, The Study of Management Control in Industrial Organization: Behavior and Control, Oxford University Press, 2006.

35. Robert L.Helibroner, "How to Make an Intelligent Decision?" Think, Dec 1966.

36. Steven Carrol and Henri Tosi, Management By Objectives, Macmillan, N.Y. 2004.

37. Steve, Lesley (2008). Global PR. John Wiley & Sons, The U.K.

38. Shapero H. J & Wahba M. A, Frederick W. Taylor: 62 Years Later, Personal Management, 2001.

39. Steve, Keganson (2008). Effective Management o Global PR. Prenticw- Hall, Saddle River, New Jersy, U.S.A.

40. Terry P. T. Mechanisms for Environmental Scanning: Long Range Planning June 1977.

41. The Macror Deal: Bad Timing Bad, Business, "Business Week. Oct 13 1980.

42. Wiliam Newman and John Logan, Strategy, Policy and Control Management ... Southwestern. Ohio. 2005.